



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

**Elaboración del Cuadro de Mando Integral para el
“Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de
restauración”**

Caso aplicado: Bar-Restaurant “Los Arrecifes”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

JULIO CÉSAR GÁRATE CELI

Director:

ING. ESTEBAN CRESPO MARTÍNEZ, MBA.

CUENCA, ECUADOR

2017

DEDICATORIA

Quiero dedicar con mucho cariño este trabajo a mis padres, porque ellos han sido un pilar fundamental a lo largo de mi vida, quienes con su sacrificio y confianza siempre han creído en mi capacidad, sentando en mí las bases de superación, perseverancia y responsabilidad lo que me hace admirarlos cada día más.

A mis hermanas quienes con su gran corazón y virtudes infinitas han sido un apoyo incondicional y finalmente a mi sobrino quien es el reflejo de mi hermana, una de las mujeres que más quiero en este mundo.

Este trabajo simboliza el fin de un período y el comienzo de nuevas experiencias por vivir.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres, hermanas y demás familiares quienes han sido un apoyo en mi vida estudiantil y en la consecución del presente trabajo investigativo.

De igual manera a todos mis profesores, que siempre han trabajado por el bienestar de mis compañeros y mi persona; quienes, a través de sus conocimientos impartidos y los momentos compartidos, pregonando valores éticos y morales me han inculcado a ser una mejor persona.

Finalmente, de manera especial me gustaría agradecer al Ing. Esteban Crespo, ya que sin su guía y conocimientos este trabajo de graduación no hubiera tenido el éxito deseado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	3
1.1 Servucción	3
1.1.1 Elementos de la Servucción	4
1.1.2 Servipanoramas	9
1.2 “Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración”	13
1.2.1 Diagnostico situacional	13
1.2.2 Análisis interno	16
1.2.3 Análisis externo.....	20
1.2.4 Análisis de la calidad.....	24
1.3 Planeación Estratégica.....	25
1.3.1 Direccionamiento Estratégico	27
1.3.2 Temas estratégicos	30
1.3.3 Asuntos estratégicos.....	30

1.3.4 Objetivos estratégicos	31
1.3.5 Indicadores clave de desempeño	31
1.4 Cuadro de Mando Integral.....	32
1.4.1 Perspectivas del Cuadro de mando integral	33

CAPÍTULO 2: CASO APLICADO DEL “MANUAL DE SERVUCCIÓN DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE RESTAURACIÓN”

36

2.1 Identificación de la empresa.....	37
2.1.1 Nombre.....	37
2.1.2 Antecedentes de la empresa	37
2.1.3 Estructura Interna	38
2.1.4 Ubicación de la empresa	39
2.1.5 Filosofía empresarial	39
2.1.6 Visión Actual del Restaurant.....	40
2.1.7 Misión Actual del Restaurant.....	40
2.1.8 Instalaciones y recursos.....	40
2.2 Diagnóstico situacional de la empresa	41
2.2.1 Necesidades del mercado	41
2.2.2 Segmentación de mercado.....	49
2.2.3 Definición del producto y servicio que oferta el restaurante	52
2.3 Análisis Externo	57
2.3.1 Análisis PESTEL.....	58
2.3.2 Aplicación del Diamante de Porter	63
2.3.3 Aplicación de las 5 fuerzas de Porter	70
2.3.4 Análisis FODA.....	79
2.4 Análisis Interno	85
2.4.1 Definición del proceso del restaurant.....	85
2.4.2 Elaboración de la Cadena de Valor de Michael Porter	92
2.4.3 Comercialización del restaurant	98

2.4.4 Desarrollo del modelo de las Siete S de Mckinsey	101
2.5 Análisis de la calidad del servicio	105
2.5.1 Percepción del personal y consumidores con el servipanorama del restaurante	105
2.5.2 Análisis de la calidad del servicio que ofrece el restaurante	110
Conclusiones del capítulo	113
CAPÍTULO 3: ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A TRAVÉS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	114
3.1 Direccionamiento Estratégico	115
3.1.1 Valores Estratégicos	115
3.1.2 Visión	118
3.1.3 Misión.....	120
3.1.4 Estrategia Empresarial.....	123
3.2 Propuestas de Estrategias de Servucción	128
3.2.1 Estrategias direccionadas al cliente	128
3.2.2 Estrategias para el personal de contacto.....	129
3.2.3 Estrategias para el servicio	130
3.2.4 Estrategias para el Soporte Físico	131
3.3 Planeación Estratégica.....	133
3.3.1 Temas Estratégicos.....	133
3.3.2 Asuntos estratégicos	140
3.3.3 Objetivos Estratégicos	148
3.3.4 Indicadores Claves de Desempeño.....	150
3.4 Cuadro de Mando Integral.....	152
Conclusiones del capítulo	157
CONCLUSIONES.....	158
RECOMENDACIONES.....	161
BIBLIOGRAFÍA.....	162

ANEXOS..... 167

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de la Servucción.....	4
Figura 2: Modelo de Servipanoramas	10
Figura 3: La cadena genérica de valor	18
Figura 4: Análisis FODA	23
Figura 5: Modelo de Planeacion Estrategia	26
Figura 6: Partes del direccionamiento estratégico	28
Figura 7: CMI como una estructura para la acción	33
Figura 8: Logo del Restaurant.....	37
Figura 9: Organigrama del Restaurant	38
Figura 10: Letrero del Restaurant	39
Figura 11: Mapa del diamante de Porter	69
Figura 12: Mapa de las cinco fuerzas de Porter	77
Figura 13: Posición Estratégica.....	84
Figura 14: Proceso Productivo	86
Figura 15: Proceso general de servicio	90
Figura 16: Cadena de Valor	96
Figura 18: Mapa de Procesos	136
Figura 18: Mapa Estratégico	153

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clientes según Nivel de Satisfacción y Lealtad.....	5
Tabla 2: Principales variables de segmentación para los mercados de consumo	14
Tabla 3: Simbología ANSI.....	17
Tabla 4: Dimensiones genéricas evaluar la calidad del servicio.....	25
Tabla 5: Cronograma de actividades del grupo focal.....	42
Tabla 6: Guía de preguntas para el grupo focal	44
Tabla 7: Resumen y análisis de resultados del grupo focal	45
Tabla 8: Segmentación de mercado	50
Tabla 9: Cuestionario para definir el producto y servicio.....	53
Tabla 10: Análisis de las 8P's	55
Tabla 11: Factores del Análisis PESTEL.....	59
Tabla 12: Análisis PESTEL	60
Tabla 13: Análisis de los Factores del PESTEL	61
Tabla 14: Estrategias para el Análisis PESTEL.....	63
Tabla 15: Análisis del Diamante de Porter	65
Tabla 16: Resultado de las calificaciones del Diamante de Porter	68
Tabla 17: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	71
Tabla 18: Resultados del análisis de las Fuerzas de Porter.....	76
Tabla 19: Estrategias para las Cinco fuerzas de Porter.....	78
Tabla 20: Análisis FODA.....	80
Tabla 21: Determinación del peso ponderado del FODA.....	81
Tabla 22: Actividades que generan valor.....	97
Tabla 23: Análisis de las 7 M'S	98
Tabla 24: Análisis de las 7S de McKinsey	101
Tabla 25: Tabulación de respuestas de las 7 S de Mckinsey	103
Tabla 26: Elementos de las 7S que requieren mejoras.....	104
Tabla 27: Encuesta para el análisis del Servipanorama	106
Tabla 28: Tabulación de respuestas del servipanorama.....	108
Tabla 29: Modelo SERVQUAL.....	111
Tabla 30: Tabulación de respuestas Modelo SERVQUAL	112
Tabla 31: Definición de los Valores Estratégicos	116

Tabla 32: Comparación de la Visión Antigua y Visión Nueva.....	120
Tabla 33: Comparación de la Visión Antigua y la Visión Nueva.....	123
Tabla 34: Matriz de decisión de Factores Estratégicos	126
Tabla 35: Estrategias Direccionadas al Cliente.....	129
Tabla 36: Estrategias para el personal de contacto	130
Tabla 37: Estrategias de mejorar para el servicio	131
Tabla 38: Estrategias para el Soporte Físico	132
Tabla 39: Temas Estratégicos según las perspectivas del CMI	137
Tabla 40: Definición de Temas Críticos	139
Tabla 41: Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos	141
Tabla 42: Análisis FO-FA-DO-DA.....	142
Tabla 43: Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos.....	145
Tabla 44: Estrategias de Valor	147
Tabla 45: Elaboración de los Objetivos Estratégicos.....	149
Tabla 46: Registro de los Indicadores Claves según los Objetivos Estratégicos.....	151
Tabla 47: Tablero de Control	155

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de satisfacción a clientes.....	168
ANEXO 2: Lista de verificación sobre la salud y seguridad de los empleados.....	170
ANEXO 3: Evaluación de Desempeño del Personal	172
ANEXO 4: Proceso de servicio al cliente que se debe llevar	173
ANEXO 5: Plan Estratégico.....	174
ANEXO 6: Evidencia del trabajo realizado	175

**ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
“MANUAL DE SERVICCIÓN DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE
RESTAURACIÓN”
CASO APLICADO: BAR-RESTAURANT “LOS ARRECIFES”**

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, resume el esfuerzo realizado en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo al “Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración”, aplicando el mismo en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”. Este manual comprende el diagnóstico situacional, el análisis externo, el análisis interno y el análisis de la calidad de servicio. Por medio de estos análisis y mediante el diseño del Cuadro de Mando Integral, se formularon estrategias de mejora, de manera que el establecimiento tenga un adecuado desempeño a través de un correcto manejo de personal y recursos.

Palabras clave: Servucción, Restauración, Estrategias, Cuadro de Mando Integral.

Paúl Esteban Crespo Martínez

Director del Trabajo de Titulación

Iván Rodrigo Coronel Coronel

Director de Escuela

Julio César Gárate Celi

Autor

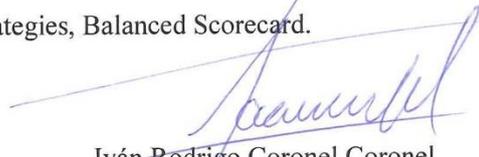
**DEVELOPMENT OF THE BALANCED SCORECARD FOR THE
ECUADORIAN RESTAURANT INDUSTRY SERVUCTION PROCESS
MANUAL
APPLIED CASE STUDY: "LOS ARRECIFES" BAR-RESTAURANT**

ABSTRACT

This graduation work summarizes the efforts made in the development of a Balanced Scorecard as a tool to support the "Servuccion Process Manual of the Ecuadorian restaurant industry", applied to "Los Arrecifes" Bar-Restaurant. This manual includes the situational diagnosis, external analysis, internal analysis and quality of service analysis. By means of these analyzes and the design of the Balanced Scoreboard it was possible to formulate improvement strategies, so that the establishment can have an adequate performance through the correct management of personnel and resources.

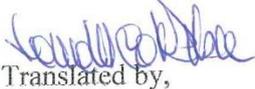
Keywords: Serving, Restaurant Business, Strategies, Balanced Scorecard.


Paúl Esteban Crespo Martínez
Thesis Director


Iván Rodrigo Coronel Coronel
School Director


Julio César Gárate Celi
Author


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Gárate Celi Julio César

Trabajo de Titulación

Ing. Paúl Esteban Crespo Martínez. MBA

Enero, 2017

**ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
“MANUAL DE SERVUCCIÓN DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE
RESTAURACIÓN”.
CASO APLICADO: BARRESTAURANT “LOS ARRECIFES”**

INTRODUCCIÓN

La apertura de establecimientos dedicados a los servicios de restauración dentro de la Ciudad de Cuenca, es una de las actividades que mayor crecimiento y relevancia ha ganado en el mercado en los últimos años, debido a la relativa facilidad con que se pueden iniciar estos emprendimientos y por los resultados redituables que se obtiene a través de ellos. De esta manera, también han surgido metodologías que permiten que las actividades de restauración sean administradas de una manera correcta, eficiente y ordenada, por lo que en este caso particular, se presenta una aplicación del “Manual de Servucción de la Industria Ecuatoriana de Restauración” en donde se analizó a fondo las actividades de restauración del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, considerando todos los aspectos de su funcionamiento y otorgando las pautas para establecer estrategias de mejora continua.

Complementario a esto, se definió el proceso de Planeación Estratégica y Direccionamiento Estratégico y los resultados de este estudio, dieron los patrones para plasmar el Cuadro de Mando Integral, tomando como punto de partida la necesidad de la organización en identificar y cuantificar las variables que generan valor, haciendo uso de las cuatro perspectivas que el Cuadro de Mando considera. De tal manera, que se busca una vinculación de estas cuatro perspectivas para lograr resultados positivos que permitan que la empresa crezca y perdure en el tiempo.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas del sector de la restauración, al no contar con una gestión del proceso de Servucción, presentan una mala administración en sus recursos humanos, físicos, y financieros; lo que a su vez se refleja en el incumplimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores e impide captar la atención de nuevos clientes. Por este motivo, se requiere generar adecuadas técnicas de persuasión, para que los productos y servicios ofertados sean más atractivos para los consumidores y sean percibidos con una alta calidad, por ello además del uso de herramientas de Servucción es necesario el uso de metodologías de Planeación Estratégica, que aporten al control de estas actividades mediante la identificación y determinación de adecuados indicadores de gestión.

CAPÍTULO 1:

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se define el marco teórico que contemplará el siguiente trabajo investigativo, así como cada una de las herramientas a utilizarse dentro de la gestión del proceso de Servucción y Planeación Estratégica, con la finalidad de comprender su aporte y función.

1.1 Servucción

La palabra Servucción es un vocablo relativamente “nuevo” e introducido los franceses (Eigler & Langeard, 1989), ya que en esa época no existía ninguna palabra que defina el proceso de creación de un servicio y que esté acorde a la correlación de los elementos físicos y humanos, que forman parte de la relación cliente-organización.

Se define como Servucción “a la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio bajo indicadores de calidad del servicio”. (Eigler & Langeard, 1989, p. 27).

Según (Ferraro, 2004) la Servucción es una analogía a la elaboración de productos, pero en el caso de los de servicios, el cliente es de manera simultánea el productor y consumidor; aunque con una carente necesidad de introducir herramientas de manejo de costos de calidad, para detectar oportunidades de mejora.

Es necesario recordar que la Servucción, es un proceso intangible que debe realizarse en base a la satisfacción del cliente y a la prestación de un buen servicio, considerando que esta metodología debe ser más rigurosa y puntual que el diseño de un producto.

1.1.1 Elementos de la Servucción

Un sistema de Servucción está conformado por 3 elementos fundamentales: cliente, soporte físico y personal de contacto. El objetivo principal es que de la interacción de estos 3 elementos y bajo la optimización de procesos resulte un servicio óptimo que mejore la experiencia de los clientes con el servicio.

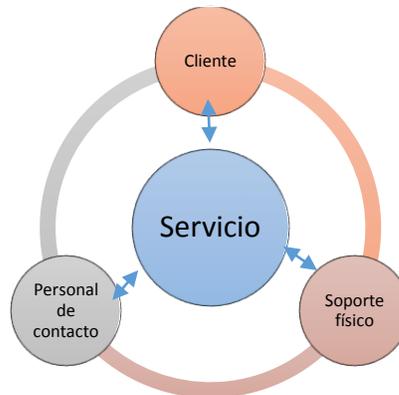


Figura 1: Elementos de la Servucción
Fuente: (Eigler & Langeard, 1989)

1.1.1.1 Cliente

El cliente juega un rol muy importante dentro de la Servucción, ya que en base a él se diseña todo el sistema del servicio y sin su presencia el servicio no existiría ni produciría; es la persona que disfruta de manera directa el servicio y todos los esfuerzos de la organización deben estar orientados a cumplir con las expectativas del cliente

“Un cliente es toda persona que tiene una necesidad latente o sentida, que busca un producto o servicio con ciertos requisitos y condiciones para poder satisfacerla totalmente”. (Prieto Herrera, 2014, p. 26)

“Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”
(Kotler, 2003, p. 9)

1.1.1.1.2 Tipos de Cliente

Según (Prieto Herrera, 2014) los clientes, básicamente son de dos tipos, cliente interno y cliente externo.

a) Cliente interno

“Es toda persona o grupo de personas que recibe un producto o servicio de otra persona o grupo de personas de la misma organización, en el camino hacia la calidad en el servicio al cliente externo” (Prieto Herrera, 2014, p. 60).

b) Cliente externo

“Es toda persona ajena a la organización con necesidades reales o creadas con capacidad de pago y autoridad de compra a quien buscamos satisfacer totalmente sus necesidades y expectativas en relación con una propuesta básica ofrecida” (Prieto Herrera, 2014, p. 60).

Tomando en cuenta que en el mercado hay un gran número de clasificaciones para los clientes, a continuación, se expone la clasificación según el grado de satisfacción y lealtad de clientes con los productos o servicios:

Tabla 1: Clientes según Nivel de Satisfacción y Lealtad

Nivel de Satisfacción	Nivel de Lealtad	
	Bajo	Alto
Bajo	Opositor	Cautivo
Alto	Mercenario	Prescriptor

Fuente:(Muñiz, 2016)

A continuación se presenta la definición de clientes por su nivel de satisfacción y lealtad según (Muñiz, 2016):

c) Cliente Opositor

Es aquel que busca alternativas en el mercado que sean similares o sustitutas al servicio que la organización ofrece, ya que su nivel de satisfacción y lealtad son bajos, este tipo de clientes además generan publicidad negativa.

d) Cliente Mercenario

Este tipo de clientes a pesar de tener un nivel alto de satisfacción su lealtad es baja, visitan a la organización de manera esporádica.

e) Cliente Cautivo

Tiene un nivel alto de lealtad con la organización y el servicio, pero su nivel de satisfacción es baja, debido a que no puede cambiar a otras opciones en el mercado o no tiene el suficiente poder adquisitivo para hacerlo.

f) Cliente Prescriptor

Es el tipo de cliente que toda organización aspira a tener, el nivel de satisfacción y lealtad es alta, además resulta ser un elemento complementario al marketing organizacional.

1.1.1.2 Soporte Físico

“Se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que servirán, o bien el personal de contacto, o bien el cliente, o bien los dos a la vez” (Eigler & Langeard, 1989, p. 13)

Dentro del soporte físico hay que considerar 2 categorías, la primera conformada por el entorno material es decir las locaciones necesarias para el desarrollo del servicio y otra

compuesta por todos los insumos y maquinaria necesaria para la prestación del servicio, la interacción de todos estos elementos deben transmitir la idea de que el soporte físico, sirve como un excelente herramienta de trabajo al mismo tiempo que refleja la calidad del ambiente de una manera agradable para los clientes.

1.1.1.3 Personal de contacto

El personal de contacto es una pieza clave dentro de la Servucción, ya que se trata de los empleados que personifican a la empresa y van a interactuar con los clientes, siendo éstos los prestadores primarios del servicio. El personal de contacto debe estar conformado por personas que conozcan a detalle el servicio y los procedimientos necesarios para motivar y controlar los comportamientos de los clientes.

Las actividades y la cantidad de personal de contacto, dependerá directamente del nivel de automatización del servicio, pues hay casos en que se puede prescindir del personal de contacto ya que solo basta con el soporte físico, tal es el caso de los autoservicios.

1.1.1.3.1 Funciones del Personal de Contacto

Básicamente el personal de contacto cumple con dos funciones puntuales, una operativa ya que debe ejecutar labores precisas y otra relacional por el rol que tiene al momento de interactuar de manera constante con los clientes.

a) Función Operacional

“Esta función está constituida por todas las operaciones que el personal de contacto deberá utilizar para ofrecer un servicio al cliente, y que son básicas para el correcto funcionamiento del sistema. Por ello, se deben identificar y analizar las diferentes operaciones y se deben presentar gráficamente en un diagrama de procesos y tener en cuenta las posibles eventualidades que pudieran presentarse para darles una respuesta” (Marmol Sinclair & Delia, 2012, p. 61).

b) Función Relacional

“La correcta realización de las funciones del personal de contacto no solo depende de sus conocimientos técnicos, sino también de la forma en que esas funciones sean realizadas. La presencia del cliente requiere que las tareas se realicen de forma eficaz y de manera agradable y satisfactoria para el cliente, de ahí que los aspectos relacionales sean básicos para conseguir el objetivo final de satisfacción” (Marmol Sinclair & Delia, 2012, p. 62).

1.1.1.4 Servicio

“Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción” (Lovelock, 2004, p. 4) .

Si un servicio se brinda de manera deficiente, puede degenerar en consecuencias que afectan de manera directa a las organizaciones, causando principalmente pérdidas económicas debido a que la lealtad de los clientes ha disminuido y la organización ha perdido credibilidad; de tal manera, todos los esfuerzos deben estar destinados a brindar un servicio de calidad que alcance y supere las expectativas de los clientes para poder fidelizarlos y poder atraer a nuevos consumidores.

1.1.1.4.1 Características de los Servicios

Según (Amstrong & Kloter, 2013) los servicios presentan 4 características fundamentales: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad; a diferencia que los productos, los servicios son netamente intangibles y necesitan la participación directa de los clientes.

- **Intangibilidad:** los servicios no se pueden ver, tocar, oler, sentir o probar antes de que se produzca la compra; de la misma manera, estos no pueden almacenarse ya que su uso se produce de manera inmediata.
- **Inseparabilidad:** hace referencia a que la producción, venta y consumo del servicio, se realiza al mismo tiempo, lo que hace que estas tres actividades sean inseparables.
- **Variabilidad:** cada servicio es diferente y muy difícilmente puede ser estandarizado, la principal causa es la dependencia a variables entre ellas quién, cuándo, cómo, dónde presta el servicio.
- **Caducidad:** este aspecto viene determinado por la naturaleza de los servicios al no poder ser almacenados, colocados en inventario o ser devueltos, lo que hace que sean elementos perecederos.

1.1.2 Servipanoramas

El término servipanorama o serviespacio “se refiere al uso de evidencia física para diseñar los entornos de servicio.

Debido a la propiedad intangible de los servicios, los clientes a menudo tienen problemas para evaluar la calidad del servicio en forma objetiva” (Wirtz & Lovelock, 2009, p. 291), es entonces que los servipanoramas son utilizados para crear ambientes idóneos del servicio, que faciliten el trabajo de los proveedores e influyeran de manera directa en los gustos, conductas y preferencias de los clientes.

El correcto uso de los entornos del servicio, es fundamental para determinar una excelente imagen y posicionamiento de la organización hacia los clientes.

1.1.2.1 Modelo de servipanoramas

Un modelo de servipanorama debe estar diseñado de manera que las necesidades de los clientes se cumplan, el mismo debe estar constituido por 4 elementos: dimensiones del entorno físico, entorno holístico, moderadores de la respuesta interna, respuestas internas y el comportamiento de los individuos.

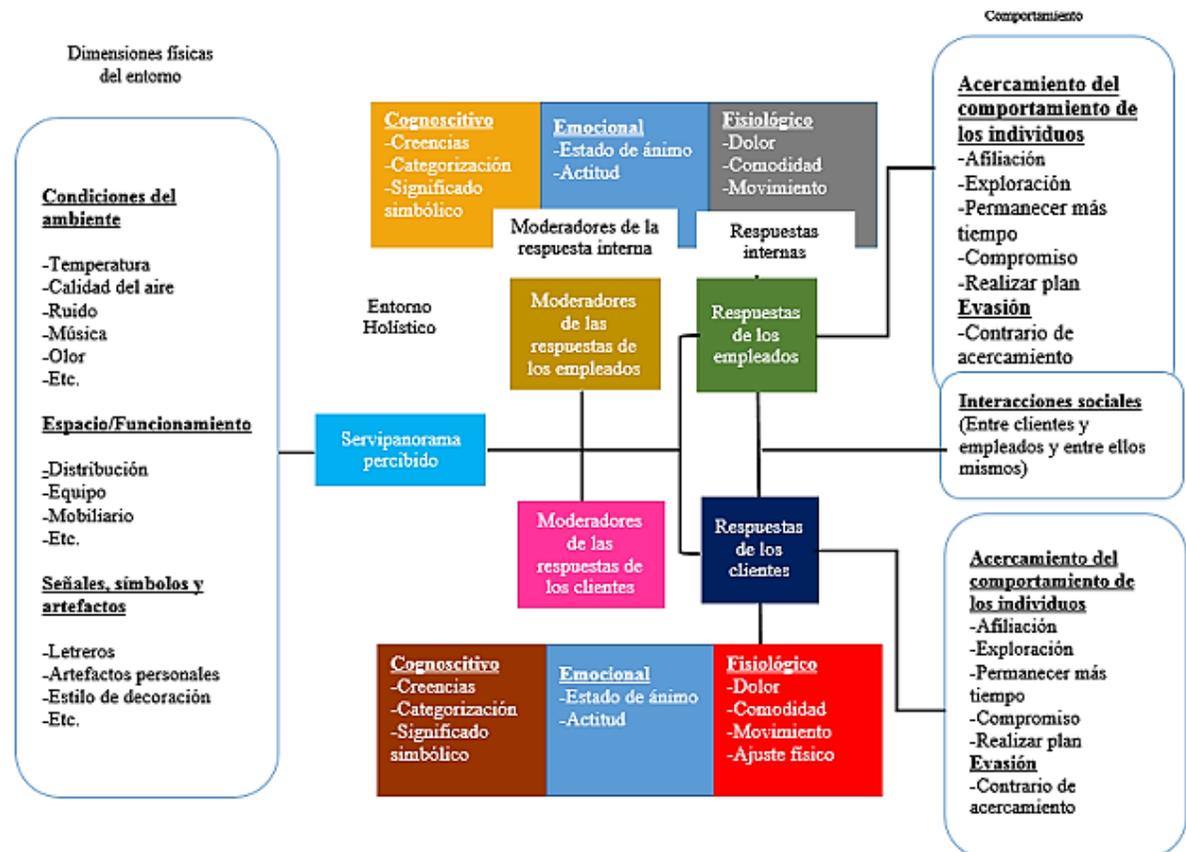


Figura 2: Modelo de Servipanoramas

Fuente: (Hoffman & Bateson, 2012, p. 206)

- **Dimensiones del entorno físico:** está conformado por estímulos que son captados de manera inmediata por los clientes, así como también la distribución de las instalaciones y señalética que personalizan al servicio y a la decoración del lugar.
- **Entorno holístico:** también llamado servipanorama, es la percepción que tiene el

personal y los clientes según sus gustos y preferencias de la evidencia física de la organización.

- **Moderadores de la respuesta interna:** hace referencia a que la interpretación consciente o inconsciente del ambiente influye de manera directa en el comportamiento de las personas.
- **Respuestas internas:** son las respuestas según el ánimo de los involucrados que experimentan el servipanorama.
- **Comportamiento de los individuos:** representa conductas de acercamiento o de rechazo que los individuos tienen con el servipanorama, basándose en las percepciones que tienen del servicio y según el grado en que sus expectativas fueron satisfechas.

1.1.2.2 Estrategias específicas para crear atmosferas del servicio

Según lo expuesto por (Hoffman & Bateson, 2012), se puede utilizar una serie alicientes o estímulos sensoriales que permiten robustecer la percepción del servicio y mejoren su atracción a potenciales clientes.

a) Alicientes para la vista

La vista es el sentido que más información capta y transmite a los consumidores, por ello se exponen a continuación los estímulos básicos que atraen a los consumidores:

- **Tamaño:** mientras más grande sea la evidencia física de una organización, transmite de manera directa términos de éxito, poder y firmeza a los consumidores.

- **Percepción de los Colores:** el color es un poderoso estímulo que afecta directamente en la psicología, sentimientos y percepción de los consumidores, de aquí la importancia de tener cautela al momento de utilizar colores en las empresas.
- **La Iluminación:** debe estar de acuerdo a la naturaleza del servicio, la calidad y el tipo de iluminación modifica el estado de ánimo de los consumidores, produciendo desequilibrios cuando se producen condiciones inadecuadas.

b) Alicientes para el oído

Están compuestos por la música, avisos y sonidos, cuya finalidad es la de influir en el estado de ánimo de los clientes al mismo tiempo que captan su atención e informan. Dentro de este contexto se encuentra:

- **Música:** ayuda a crear una situación de bienestar al momento que se produce el servicio tanto para el consumidor como para el proveedor, de igual manera ayudan a mejorar la productividad de estos últimos.
- **Avisos:** se los debe realizar con prudencia y profesionalismo de manera que la reputación de la empresa no se vea afectada por la percepción de los clientes.

c) Alicientes para el olfato

Los olores y aromas por lo general, son los que impregnan un ambiente y son asociados de manera consciente o no, con algún producto o servicio en particular. De tal manera, que el uso de aromas no debe crear impresiones negativas en los clientes pues también producen un efecto importante en sus actitudes y conductas

1.2 “Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración”

El “Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración”, propuesto por (Azanza & Bermeo, 2016) es una metodología compuesta por un compendio de instrucciones y herramientas que permiten alcanzar niveles óptimos del proceso de Servucción y establecer estándares para un adecuado servicio de los clientes en las actividades afines a la restauración ya sea en hostelería, bares, restaurantes, etc.

Este manual está constituido por 4 procedimientos que son: diagnóstico situacional, análisis interno, análisis externo y análisis de la calidad del servicio, el hacer uso de estos procedimientos, permite que sea más fácil conocer los aspectos más importantes internos y externos de un restaurante; así como también, aspectos del personal y clientes, que a su vez permiten una adecuada gestión del proceso de Servucción.

1.2.1 Diagnostico situacional

El diagnostico situacional propone herramientas con las cuales se podrá conocer el contexto en el que desarrolla el restaurante, así como también la realidad en la que se encuentra según necesidades, preferencias, expectativas de los consumidores y con lo referente al servicio y producto que el restaurante oferta. Las herramientas que se utilizarán son: grupos focales, segmentación de mercado, 8 “Ps” del Marketing de servicios

1.2.1.1 Grupos Focales

“Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. Se han dado diferentes definiciones de grupo focal; sin embargo, son muchos los autores que convergen en que éste es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular” (Jimenez-Bonilla & Escobar, 2008).

Dentro del Manual de Servucción, la importancia del grupo focal recae, en que los participantes de este, aportarán información para saber cuál podría ser el servicio ideal de manera que se pueda tener un concepto muy desarrollado que sea de gran relevancia para los intereses del restaurante.

1.2.1.2 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado, es una herramienta utilizada por las organizaciones que permite dividir el mercado en segmentos, con la finalidad de conocer a qué tipo de clientes estarán destinados los productos o los servicios. Una vez determinado el mercado meta, se debe tener una propuesta de valor para los productos y servicios; de tal manera, que estos logren una diferenciación con la competencia y logren un posicionamiento dentro del mercado meta.

Tabla 2: Principales variables de segmentación para los mercados de consumo

Variable de segmentación	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios; densidad de población (urbana, suburbana, rural), clima.
Demográfica	Edad, etapa del ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, educación, religión, origen étnico, generación.
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad.
Conductual	Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, lealtad.

Fuente y elaboración: (Amstrong & Kloter, 2013, p. 165)

La eficacia de la segmentación del mercado, se basa en encontrar sectores o segmentos de mercado que puedan ser accesibles, medibles, abarcables, y diferenciales.

1.2.1.3 Las 8 “Ps” del Marketing de servicios

Según (Wirtz & Lovelock, 2009) si una empresa en la actualidad desea llevar un marketing enfocado en captar la naturaleza distintiva de los servicios, debe modificar el plan de marketing tradicional que solo considera al producto, precio, plaza y promoción y ampliar la cantidad de elementos dentro del plan de marketing y considerar aspectos como: entorno físico, proceso, personal, productividad y calidad.

- **Producto:** el producto engloba aspectos como: imagen, calidad, variedad, marca, diseño, características, etc., los mismos que a su vez sirven para lograr la diferenciación de las empresas.
- **Proceso:** los procesos deben ser diseñados con enfoque empresarial y cumplir con la propuesta de valor en tiempo y dinero, ya que se busca la excelencia de los mismos y se pretende evitar una entrega de servicios ineficiente, lenta y oficinesca.
- **Precio:** el precio se genera los ingresos empresariales y un excedente de ganancia al mismo tiempo que compensa los costos por el encuentro del servicio.
- **Plaza:** la plaza incluye todas las actividades de distribución direccionadas a que el producto o servicio, esté disponible para los clientes del mercado de interés.
- **Physical Evidence (Entorno físico):** se refiere a las estrategias para hacer tangibles y notorios a los servicios, dada la naturaleza de los mismos en la cual es muy difícil notarlos.
- **Personal:** son los que otorgan el servicio a los clientes y de estos depende que tan buena o mala es la experiencia de los clientes.

- **Promoción:** la promoción, hace contempla actividades de publicidad, ventas individuales o en grupo, relaciones públicas y promociones de ventas.
- **Productividad y calidad:** la productividad produce reducción de costos y se evita hacer recortes en recursos para los servicios. La calidad en cambio, sirve para producir diferenciación con la competencia del mismo modo que se produce lealtad por parte de los consumidores.

1.2.2 Análisis interno

El análisis interno es un procedimiento que permite que una empresa de restauración, realice una indagación del estado doméstico en el cual se encuentra, ya que este análisis aporta información muy útil acerca de la capacidad de la organización, estado de las operaciones, personal, procesos, etc.

El análisis interno está conformado por las siguientes herramientas: diagrama de flujo, Cadena de Valor de Porter, el modelo de las Siete M's del marketing y el modelo de las Siete S de McKinsey.

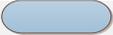
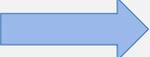
1.2.2.1 Definición del proceso

Para definir un proceso se hace uso de un diagrama de flujo que “es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso”. (Talavera, 1999)

El hacer uso de un diagrama de flujo, facilitará que los involucrados en el proceso entiendan el mismo y puedan ser detectadas fallas o inconsistencias para su posterior mejora.

Generalmente para la elaboración de diagramas de flujo se utiliza la simbología ANSI (American National Standard Institute).

Tabla 3: Simbología ANSI

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Inicio o término		Indica en donde inicia y concluye el proceso.
<i>Decisión</i>		Representa las opciones que se pueden seguir en caso de que existan caminos alternativos.
<i>Actividad</i>		Simboliza la actividad que se ejecuta en el proceso.
<i>Documento</i>		Se utiliza para la generación de un documento en un punto específico del proceso.
<i>Datos (información de apoyo)</i>		Representa aquella información que es necesaria para realizar una actividad.
<i>Conector</i>		Permite unir dos o más tareas que se encuentren separadas en el diagrama de flujo.
<i>Transporte</i>		Indica el movimiento, es decir el traslado de un lugar a otro.
<i>Conector de página</i>		Permite unir las tareas que se encuentran en diferentes páginas.
<i>Demora</i>		Indica retraso en el desarrollo del proceso.
<i>Flujo</i>		Indica la secuencia, en la cual se debe realizar las actividades.

Fuente: (Gaona, 2014)

Mediante el diagrama de flujo, se podrá estandarizar procesos dentro de una empresa u organización; además que las nuevas incorporaciones de personal estarán en capacidad de entender el funcionamiento de todas las actividades, consiguiendo procesos más económicos tanto en tiempos como en costes, reforzando también las relaciones con clientes y proveedores.

1.2.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es una de las herramientas más útiles y populares desarrolladas por Michael Porter que son utilizadas para el análisis interno de las empresas. “Permite desagregar actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto o un

servicio, es decir, divide la actividad general de una empresa en <<actividades de producción>> de valor” (Carrión, 2007, p. 130)

El uso de la cadena de valor permite que las empresas obtengan ventajas competitivas, de manera, que sus productos o servicios sean diferenciados con los de la competencia, esto debido a que las partes de la organización hacen un aporte para la creación de valor.

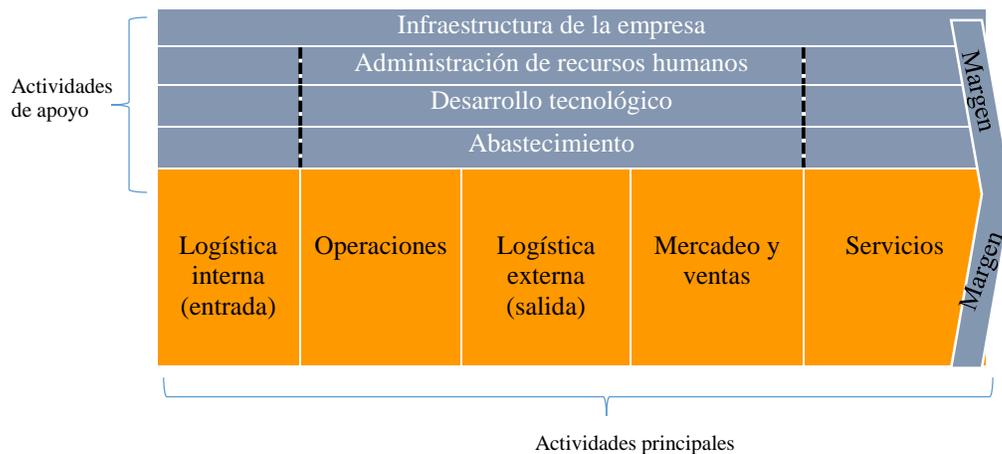


Figura 3: La cadena genérica de valor
Fuente: (Porter, 2010, p. 67)

El uso de la Cadena de Valor, además de crear ventajas competitivas, también aporta en la identificación de fortalezas y debilidades de manera que ayudan a superar estos conflictos, evitando costes innecesarios y generando el mayor valor posible para los productos o servicios que una empresa oferte.

1.2.2.3 Siete M's del Marketing

El uso de las 7 M's hacen que la empresa pueda tener un adecuado canal de comunicación y el valor y promociones de la empresa pueda ser captado por los consumidores. A continuación, se describe cada una de las M's según (Von Irvin, 2014):

- **Market (Mercado):** con el fin de comercializar con eficacia los productos y servicios, las empresas deben: saber a quién están comercializando. Deben determinar su público objetivo para realizar una comercialización efectiva.
- **Message Content (Mensaje):** el mensaje no solo debe comunicar al mercado que el producto o servicio que la empresa oferta existe, sino más bien por qué las personas deben consumirlo y la manera en la que se benefician.
- **Mission (Misión):** la misión del marketing debe estar establecida bajo un objetivo claro ya sea para la construcción de relaciones con los clientes potenciales, o para educar a los clientes acerca de los servicios que ofrecen.
- **Message Design (Diseño del mensaje):** es necesario que el mensaje tenga un concepto esencial, claro y bien definido para el público objetivo
- **Media Strategy (Estrategia de medios):** hace referencia al medio que se utilizará para la difusión de la campaña (radio, televisión, prensa escrita, etc.)
- **Money (Dinero):** es primordial conocer el presupuesto que se destinaria para la campaña de marketing escritores de la industria sugieren gastar un promedio de 5-10% en sus esfuerzos de marketing.
- **Measurement (medición de resultados):** medir los resultados es muy importante para poder mejorar el marketing en términos de eficiencia y eficacia de ventas.

1.2.2.4 Siete S de Mckinsey

El modelo de Siete “S”, es un estándar planteado por (McKinsey & Company, 2008) que es utilizado para realizar un diagnóstico de los elementos positivos y negativos dentro de una organización; de tal manera, que se pueda realizar un benchmarking con los competidores con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades.

- **Strategy (Estrategia):** toda organización debe disponer de una estrategia que permita realizar una serie de acciones y una correcta asignación de recursos para que los objetivos trazados puedan cumplirse.
- **Structure (Estructura):** la estructura se encuentra subordinada de la estrategia, y funciona como un mecanismo que facilita el cumplimiento de objetivos.
- **Skills (Habilidades):** son las destrezas distintivas y diferenciales que tiene la organización con los de la competencia.
- **Shared values (Valores y objetivos):** son las creencias y convicciones que comparten todos los miembros, traducen la estrategia empresarial en metas comunes para todos los miembros de la organización.
- **Systems (Sistemas):** son todos los procedimientos y procesos que se necesitan para desplegar la estrategia deben constituir el soporte para la correcta aplicación de la estrategia.
- **Style (Estilo de gestión):** hace referencia al comportamiento de la alta dirección y el modelo que se debe seguir en la organización respecto a las prioridades y a la estrategia.
- **Staff (Personas):** son los miembros de la organización encargados de ejecutar la estrategia. La principal actividad de las personas debe estar encaminada a que los objetivos de la estrategia sean alcanzados.

1.2.3 Análisis externo

La naturaleza económica y social de las empresas de restauración, hace que cualquier cambio en su entorno, afecte de manera directa a su funcionamiento; es por ello, que este procedimiento consiste en establecer la posición que un restaurante ocupa dentro del

entorno en el que se desenvuelve.

Las herramientas que conforman este procedimiento son: el análisis PESTEL, el Diamante de Porter, las 5 Fuerzas de Porter y el tradicional análisis FODA.

1.2.3.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, es una herramienta muy eficaz cuando se requiere hacer un estudio global de una organización, ya que permite conocer la tendencia de un negocio y el crecimiento o declive que pueda tener dentro de un mercado.

Los factores que conforman el análisis PESTEL son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales; cabe señalar que estos 6 factores no afectan en la misma proporción a las organizaciones, pero están presentes en toda entidad en mayor o menor medida, independiente del tamaño de su estructura empresarial, giro de negocio o ubicación. El estudio de estas variables permite predecir cómo será el comportamiento del mercado en un futuro, y representa la base para tomar acciones preventivas para la empresa.

1.2.3.2 Diamante de Porter

El diamante de Michael Porter es un sistema reforzante, que básicamente resalta la existencia de elementos específicos que determinan que algunas industrias o países tengan la capacidad de ser más competitivos.

Los conceptos de los cuatro factores que conforman el Diamante de Porter, se han definido según (W.L. Hill, 2011) como:

- **Dotación de los factores:** hace referencia al enfoque que una nación tiene en torno a la mano de obra especializada o a la infraestructura que es necesaria para competir en un mercado determinado.
- **Condiciones de la demanda:** se debe tomar en cuenta que son los consumidores a través de sus exigencias, los que hacen que las empresas retuerquen su demanda para adaptarse a las necesidades de los mismos.
- **Sectores afines y de apoyo:** en las naciones, la presencia o ausencia de empresas o proveedores afines son los que determinan que estos sean internacionalmente competitivos.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Son las condiciones dominantes en la nación que establecen cómo se crean, organizan y manejan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad en el mercado nacional.

1.2.3.3 Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter representan un gran concepto de negocio, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y crear una situación de mejora para superar a la competencia, independientemente del giro de negocio de la empresa.

Para Porter, el contar con un buen plan elaborado, asegura que una empresa pueda sobrevivir en el mundo empresarial, además que sirve de base para consolidar una estrategia competente en la búsqueda de cumplir con los objetivos empresariales trazados.

- **Rivalidad entre competidores:** la intensa rivalidad que existe entre competidores se da debido a que estos actúan con un arreglo de oportunidad, en la búsqueda de mejorar su posición en el segmento.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** el grado de la amenaza dependerá mucho de las barreras de entrada que existen en el mercado; así como también de la posibilidad

de crear nuevas barreras de entrada y las acciones que tomen los competidores actuales.

- **Amenaza de productos sustitutos:** “los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios... y cuanto más atractiva sea la relación de calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector” (Martínez & Milla, 2012, p. 47).
- **Poder de negociación de los compradores:** “el poder de negociación de los compradores aumenta cuando están más concentrados o más organizados, cuando el producto representa una fracción significativa de sus costos, cuando el producto no está diferenciado” (Kotler & Keller, 2012, p. 232).
- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores pueden influir de manera directa en un segmento de mercado, ya que están en capacidad de aumentar precios, reducir la cantidad de insumos o disminuir la calidad de los productos, de tal manera, que influyen directamente en la rentabilidad de las empresas.

1.2.3.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy útil ya que permite realizar una rápida apreciación del ambiente interno o externo de una organización. La sigla FODA hace referencia a: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

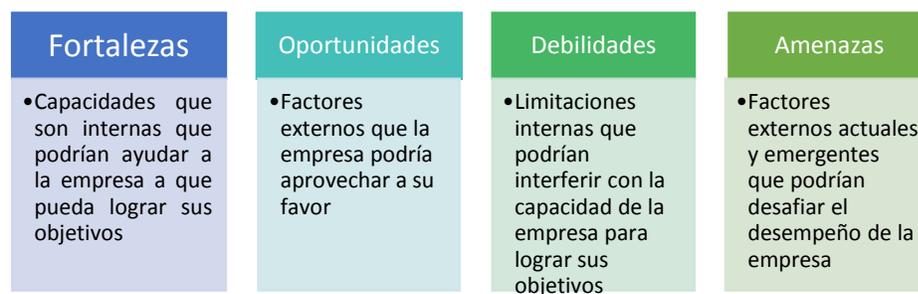


Figura 4: Análisis FODA
Fuente: (Amstrong & Kloter, 2013, p. 55)

El análisis FODA es una herramienta muy utilizada para llevar a cabo análisis situacionales y brinda información de todos los aspectos sociales, económicos, políticos, etc., y sirve de base para la elaboración de planes de negocios.

1.2.4 Análisis de la calidad

El análisis de calidad es un procedimiento mediante el cual, se podrá medir el nivel y calidad de servicio que oferta el restaurante, de tal manera que se puedan identificar posibles fallos y aplicar las correcciones necesarias. La herramienta que se utiliza en este procedimiento es el Modelo SERVQUAL.

1.2.4.1 Modelo SERVQUAL

SERVQUAL es una herramienta elaborada por Parasuraman, Zeithaml, y Berry; la misma que tiene como objetivo principal, la satisfacción de los clientes tomando en cuenta varios aspectos del servicio que reciben. Esta herramienta se basa en el indicio que la calidad del servicio de una empresa se puede conocer, a través de la comparación de las percepciones de los clientes con sus expectativas.

“SERVQUAL es una herramienta genérica de medición que puede ser aplicada en un amplio abanico de empresas de servicio. En su formato básico, la escala contiene 22 enunciados sobre percepciones y una serie de puntos sobre expectativas, reflejando las cinco dimensiones de la calidad del servicio” (Lovelock, 2004, p. 493)

El modelo SERVQUAL, abarca cinco dimensiones en las que se encuentra: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Cada dimensión está compuesta por varios aspectos, los mismos que se miden en una escala de 1 a 7 según el grado de acuerdo que tengan los clientes.

Tabla 4: Dimensiones genéricas evaluar la calidad del servicio

Dimensión	Definición
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación
Fiabilidad	Credibilidad honestidad del proveedor del servicio
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido
Seguridad	Libre de peligros, riesgos o incertidumbre
Empatía	Amabilidad, respeto, consideración y un contacto personal amistoso

Fuente: (Wirtz & Lovelock, 2009, p. 421)

Mediante SERVQUAL, se busca que las características de calidad, valor y productividad para la empresa estén bajo un constante monitoreo ya que de ellas depende la supervivencia de la organización en un mercado competitivo.

1.3 Planeación Estratégica

Planeación Estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Timothy, & William, 1998, p. 5).

La importancia de la planeación estratégica, radica en que esta suministra todas las pautas para que los todos los individuos de una organización, evalúen la situación estratégica de la empresa, evalúen alternativas y puedan decidir las acciones de mejora en base a un periodo de tiempo razonable. A través de la planeación estratégica, se espera que los altos

mandos de la organización tengan una visión compartida y tengan la seguridad de que pueden llevar a cabo la misión empresarial.

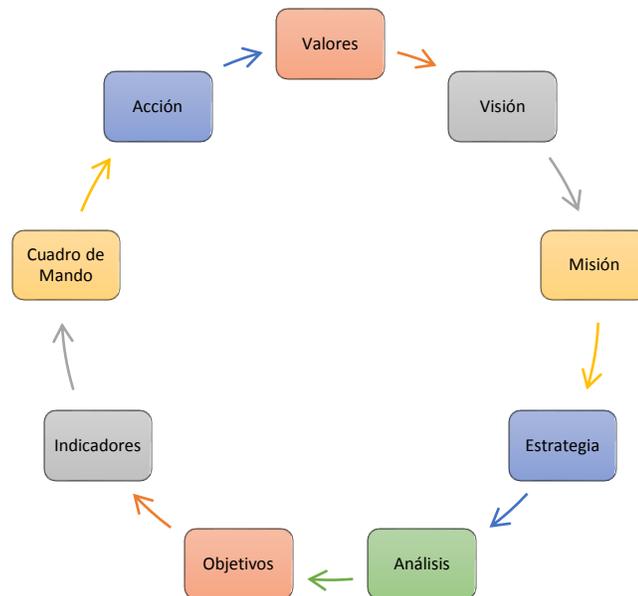


Figura 5: Modelo de Planeación Estratégica
Fuente: (Sánchez, 2013)

Según lo que propone (Morrisey, 1996) y (Coronel, 2015), el proceso de planeación estratégica comprende tres etapas secuenciales que son las siguientes:

a) Establecimiento del direccionamiento estratégico

Consiste en realizar la declaratoria de las doctrinas y aspiraciones de la organización, necesarias para dirigir estratégicamente el futuro de ésta. Es una etapa se requiere de una mayor dosis de intuición que de análisis y debe conducir a la previsión del porvenir de la empresa.

b) Planificación a largo plazo

Es un proceso completo y articulado, a través del cual se logra convertir los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial de la organización, en resultados esperados a largo plazo. Es una etapa que requiere de iguales dosis de intuición y de análisis y debe conducir al logro de los propósitos estratégicos de la empresa.

c) Planificación a corto plazo

Es un proceso operacional mediante el cual se da cumplimiento y seguimiento a la planificación a largo plazo, en un horizonte comúnmente anual. Es una etapa que requiere de una mayor dosis de análisis que de intuición.

1.3.1 Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico es un procedimiento que constituye varias estrategias, que a su vez reúnen diversas tácticas. “Consiste en realizar la declaratoria del máximo referente filosófico de convicciones y aspiraciones de la organización, indispensable para direccionar estratégicamente el futuro de esta”. (Coronel, 2015, p. 14)

A través del Direccionamiento Estratégico, se define el rumbo organizacional para que la empresa cumpla con sus objetivos tomando en cuenta los cambios del entorno y competencias del interior.

Además, permite desarrollar de manera correcta los procesos de planificación a largo y corto plazo dirigiendo su operación bajo parámetros de control, calidad, eficacia y eficiencia requeridos por los diferentes grupos de interés.

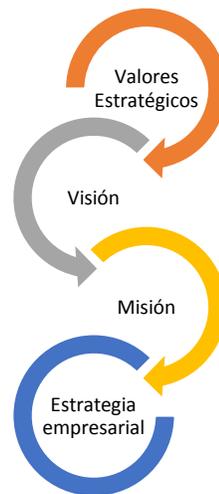


Figura 6: Partes del direccionamiento estratégico
Fuente: (Coronel, 2015)

1.3.1.1 Valores Estratégicos

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”. (Serna Gómez, 2008, p. 59)

Debido a la creciente competitividad que existe hoy en día en el mundo empresarial, es indispensable que se tome como punto de partida el uso de los valores estratégicos, pues en base a ellos, se aspira al futuro deseado de las organizaciones de manera que sean viables y vigorosas.

1.3.1.2 Visión

Comúnmente, la visión es conocida como el futuro esperado al cual espera llegar una organización, la visión debe ser amplia y conductora y debe ser conocida por todos los integrantes del equipo gerencial.

Según (Coronel, 2015) la visión es intuitiva, altamente referencial, específica y categóricamente diferencial para la empresa. El argumento principal de la visión son los valores estratégicos. La visión apunta hacia el exterior de la organización y pretende modelar el futuro de la misma y asume que todo es posible.

1.3.1.3 Misión

La misión indica la manera en la que la empresa se implica en avanzar hacia el futuro, al mismo tiempo que crea valor para clientes y grupos de interés, tomando en cuenta los valores estratégicos y la visión. Mientras la declaratoria de visión suele ser amplia, la misión debe ser más concisa y específica centrada en los medios que la empresa utilizará para cumplir sus objetivos.

La misión por tanto, es la formulación de propósitos de la organización, que debe provocar comportamientos que a su vez sirvan para crear compromisos y a su vez consecuentes con los comportamientos de todos los involucrados.

1.3.1.4 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial es un mecanismo que, a través de diversos procesos, permite a las organizaciones generar una ventaja competitiva en el sector en el que desempeñan sus actividades a la vez que aumentan sus utilidades. Además, la estrategia es el medio para aprovechar las oportunidades que el mercado otorga.

La formulación e implantación de la estrategia en cualquier organización, es un proceso complejo y continuo que requiere mucha evaluación y ajustes por parte de la alta dirección, además se debe tener muy en claro el tipo de estrategia que se aplicará según los intereses de la organización.

Se debe utilizar la estrategia empresarial como un mecanismo para asegurar la prosperidad y la supervivencia de cualquier empresa a largo plazo. En general, toda estrategia debe

basarse en un aspecto diferencial y competitivo de manera que impida que la competencia pueda adoptarlo o imitarlo.

1.3.2 Temas estratégicos

“Se denominan temas estratégicos a aquellos procesos de primordial importancia y áreas de gestión de preferente interés estratégico, inmersos en la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos, dentro de los cuales se han de definir los asuntos estratégicos, que demandarán la atención prioritaria de la empresa” (Coronel, 2015, p. 43).

A través de los temas estratégicos, se busca que la organización pueda ubicar de manera objetiva en su gestión los aspectos de misión, visión y la estrategia empresarial y puedan ubicar los temas críticos de interés; de igual manera, se espera que faciliten la gestión de los asuntos críticos de la organización priorizando aquellos ámbitos que sean de mayor relevancia para la organización.

Los temas estratégicos son elementos que frecuentemente requieren ser gestionados en un período de tiempo entre tres o cinco años, su caracterización y definición se hace en base al uso de la cadena de valor o del mapa de procesos de la organización.

1.3.3 Asuntos estratégicos

Los asuntos estratégicos son aquellos elementos relevantes de interés organizacional suelen ser internos o externo. Los asuntos estratégicos están contenidos en los temas críticos, e influyen en el desempeño futuro de la visión, la misión y la estrategia empresarial, en el contexto de los valores estratégicos declarados.

Los asuntos estratégicos facilitan establecer aquellos aspectos de principal importancia dentro de la organización para promover su crecimiento y mejoramiento con el paso de los años; de igual manera, a través de ellos se formulan los objetivos estratégicos de la empresa y los planes estratégicos.

1.3.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, son resultados a largo plazo que las organizaciones aspiran alcanzar, esto en base a acciones que permitan que se pueda cumplir la visión, misión y estrategia empresarial en el marco de los valores estratégicos.

Por lo general, los objetivos estratégicos están contemplados para que sean alcanzado a largo plazo, es decir, no deben sobrepasar un periodo de tiempo de cinco años (Coronel I. R., 2015).

Los objetivos estratégicos según (Kaplan & Norton, 2002) deben presentar las siguientes características:

- Deben ser cuantificables, los objetivos por definición deben ser elementos que puedan ser medibles en el transcurso del tiempo.
- Tienen que ser operables en cantidad y calidad al mismo tiempo que deben ser prácticos y realistas.
- Los objetivos estratégicos tienen que ser claros y comprensibles, el lenguaje utilizado para referirse a ellos debe ser de fácil comprensión para las personas que están involucrados en su logro
- Deben ser estimulantes y estar siempre enfocados al logro de las metas establecidas.

1.3.5 Indicadores clave de desempeño

“Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución”. (Bonney, 2006). Los indicadores ayudan a observar cómo se da la evolución de los

asuntos críticos en relación a los objetivos estratégicos. De igual manera en base a ellos se puede tomar acciones preventivas o correctivas según las tendencias de las variables que monitorean. El uso de indicadores facilita el mejoramiento continuo de cualquier organización lo que se traduce en mayor satisfacción para las partes interesadas.

1.4 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) o también llamado *Balance Scorecard*, es una poderosa herramienta de gestión, introducida por Kaplan y Norton en año de 1992.

El cuadro de mando es utilizado para ayudar a la toma de decisiones por parte de los directivos, ya que aporta información sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del uso de indicadores de gestión.

Según (Kaplan & Norton, 2002) en las organizaciones se hace uso frecuente del Cuadro de Mando Integral para actividades como:

- Clarificar la estrategia y conseguir consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.



Figura 7: CMI como una estructura para la acción
Fuente: (Kaplan & Norton, 2002, p. 24)

El uso del cuadro de mando permite tener un proceso sistemático y permite que las organizaciones se centren en poner en práctica de la estrategia a largo plazo, de tal manera que el cuadro de mando resulta ser el pilar fundamental para gestionar las organizaciones en la era de la información.

1.4.1 Perspectivas del Cuadro de mando integral

El CMI pone énfasis en el logro de objetivos financieros, pero también incluye dinamizadores para la actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto se contemplan cuatro perspectivas.

A continuación, se presenta una definición de cada una de ellas según lo expuesto por (Kaplan & Norton, 2002):

a) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva considera como su principal recurso a las personas, los sistemas y procedimientos existentes, ya que, en base al entrenamiento del personal y potenciamiento de las habilidades internas, se busca la satisfacción de los clientes.

b) Perspectiva de Procesos Internos

Está relacionada con los procesos utilizados para desarrollar y entregar las solicitudes de la organización, el cuadro de mando busca que la organización identifique aquellos procesos críticos y que la organización pueda ser excelente en estos al momento de satisfacer las expectativas de clientes y de los accionistas en términos de rendimientos financieros.

c) Perspectiva de Clientes y Otros Stakeholders

Tiene que ver con la identificación creación de valor para los clientes y los mercados de interés, en esta perspectiva también se elaboran indicadores tomando en cuenta la premisa que cuando los clientes no están totalmente satisfechos con el producto o servicio que la empresa elabora, los resultados financieros serán negativos; de manera que los objetivos económicos no pueden alcanzarse.

d) Perspectiva Económica y Financiera

Refleja el valor de la organización en torno al de las inversiones. En esta perspectiva se hace uso de indicadores financieros para reflejar el accionar de la

organización, además que proveen información del avance y cumplimiento de la estrategia en términos rentables.

En resumen, a través del uso del CMI, se facilita notablemente el control de los índices y resultados financieros; al mismo tiempo que, se mide el progreso de las actividades, capacidades, adquisición de activos en relación con los clientes, introducción de productos, relaciones con los colaboradores, etc.

Además, el CMI, resultar ser la mejor herramienta para la alta dirección y socios colaboradores ya que su uso está destinado a mejorar los resultados de una empresa pues es útil y funcional en cada una de las áreas. El éxito del Cuadro de Mando Integral no depende de su esquema o implementación, sino en la manera que es usado, por lo que se debe sacarle el máximo provecho.

CAPÍTULO 2

CASO APLICADO DEL “MANUAL DE SERVUCIÓN DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA DE RESTAURACIÓN”

En este capítulo, se propone la aplicación de los procedimientos del “Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración” (Azanza & Bermeo, 2016) en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, en donde constan variadas herramientas que servirán para potenciar el giro de negocio de la empresa, basado siempre en la condición de brindar un servicio con altos estándares de calidad.

Básicamente, este capítulo contempla un caso aplicado de las cuatro partes que forman parte del “Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración” en el establecimiento elegido; de tal manera que se constituye: el análisis situacional, análisis externo, análisis interno y análisis de la calidad del servicio. Se pretende conocer el servicio y establecer estrategias de mejora.

Cabe señalar, que la selección de este establecimiento se debe principalmente, a que es un restaurante temático de comida peruana y dada la naturaleza de este tipo de restaurantes, como también la gran acogida de esta gastronomía en nuestro medio, resulta un lugar idóneo para realizar la aplicación de la metodología, que está propuesta mediante el adecuado manejo y gestión de los recursos que posee.

2.1 Identificación de la empresa

A continuación, se detallan los aspectos más importantes del establecimiento escogido para la elaboración del presente trabajo.

2.1.1 Nombre

BAR RESTAURANT “LOS ARRECIFES”

2.1.2 Antecedentes de la empresa



Figura 8: Logo del Restaurant

Bar Restaurant “Los Arrecifes” más conocido como Los Arrecifes, es un establecimiento referente en gastronomía peruana de la ciudad de Cuenca, es propiedad del Sr. Fernando Pacurucu Jara e inició sus actividades en el año 2015. Pese a ser un restaurante relativamente nuevo, el tener la posibilidad de acercar las opciones en mariscos y bebidas del vecino país del sur; así como también, ofrecer especialidades ecuatorianas a través de un servicio de primera, ha permitido que tenga gran aceptación en el exigente paladar cuencano.

Los Arrecifes cuentan con una amplia gama de platillos, que constantemente se actualizan según las exigencias de los consumidores, cabe destacar que los productos utilizados son traídos directamente del Perú y son preparados al instante, lo que se traduce en un exquisito sabor que es disfrutado por los comensales.

2.1.3 Estructura Interna

El personal que labora en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” está conformado por 10 personas, que ocupan diversos puestos entre los que se encuentran:

- Gerente General
- Contador
- Cajera
- 3 cocineros
- 2 Auxiliares de cocina
- 2 Meseros

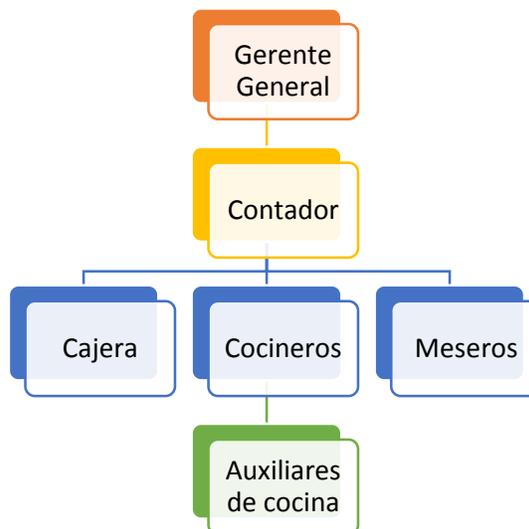


Figura 9: Organigrama del Restaurant

2.1.4 Ubicación de la empresa

La ubicación geográfica del establecimiento se detalla a continuación:



Figura 10: Letrero del Restaurant

Dirección: Miguel Cordero y Francisco Moscoso, esquina.

Ubicación: Cuenca, Azuay, Ecuador.

Contacto: 2884137/0998276291

Correo electrónico: f.pacurucu@hotmail.com

2.1.5 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, está basada en la orientación al cliente, brindándole una atención de primera a través de un personal cualificado lo que se traduce en un excelente servicio.

2.1.6 Visión Actual del Restaurant

Ser el mejor restaurant en gastronomía peruana de la ciudad de Cuenca, posicionarnos en el mercado local a través de la calidad de nuestros productos.

2.1.7 Misión Actual del Restaurant

Ser el principal restaurant especializado en pescados y mariscos, reconocido por la calidad, sabor y servicio ofrecido.

2.1.8 Instalaciones y recursos

El Bar Restaurant “Los Arrecifes” cuenta con las siguientes instalaciones:

- Jardín
- Área de estar
- Salón comedor
- Cocina
- Bodega
- Servicios Higiénicos
- Caja
- Oficina

El restaurant mediante sus instalaciones está en capacidad de atender a unas 40 personas aproximadamente y además cuenta con servicio de reservaciones para grupos familiares, de amigos y reuniones de negocio.

2.2 Diagnóstico situacional de la empresa

El primer procedimiento consiste en realizar el diagnóstico situacional de la empresa, en este caso el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, a través de este diagnóstico, se busca determinar las necesidades de los clientes y establecer el perfil del mismo; de manera, que se pueda facilitar la comercialización de los productos del restaurant, a sabiendas de las características de los consumidores.

2.2.1 Necesidades del mercado

Tomando en cuenta la importancia de los clientes para un proceso efectivo de Servucción, ya que son la base primordial de este proceso, dentro del Bar Restaurant “Los Arrecifes” se utilizó la técnica de grupo focal que es una entrevista grupal de modalidad abierta para conocer necesidades, experiencias establecer discusiones sobre las expectativas o aspectos del producto o servicio que se oferta dentro del restaurant.

Al final del grupo focal, se recomienda al Bar Restaurant “Los Arrecifes” acatar los puntos más importantes, y poner en práctica las respectivas recomendaciones.

Paso 1.

En conjunto con el Gerente General del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, se constituyó un cronograma de actividades, para llevar a cabo el desarrollo del grupo focal de una manera correcta y ordenada; de tal forma, que no se presenten imprevistos y considere todos los aspectos importantes para su desarrollo. A continuación, se muestra el Cronograma de actividades del grupo focal Bar Restaurant “Los Arrecifes:

Tabla 5: Cronograma de actividades del grupo focal

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					
Fecha:	31 de octubre de 2016				
Elaborado por:	El autor				
Actividades	Tiempo (Días)				
	1	2	3	4	5
Definir la principal temática para el desarrollo del taller.	X				
Plantear los objetivos de estudio.	X				
Identificar y seleccionar participantes.		X	X		
Seleccionar un moderador.	X				
Elaborar una serie de preguntas acorde a la temática a discutir.		X			
Determinar el lugar en donde se desarrollará el grupo focal.		X			
Definir la fecha y hora de ejecución del taller.	X				
Verificar la asistencia y compromiso de los participantes a través de llamadas telefónicas.			X		
Adecuar el lugar y la logística de la reunión				X	
Organizar el refrigerio que se va a brindar a los participantes.				X	
Organizar el material operativo necesario para el taller.				X	
Desarrollar el taller según los cuestionarios del Bar Restaurant Los Arrecifes.				X	
Analizar y validar los resultados con el personal.					X
Realizar un informe final.					X

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016), propia.

Una vez establecido el cronograma de actividades, se determinó que el tiempo aproximado para la ejecución de las mismas sería de cinco días. Como parte fundamental del cronograma, está la definición de la temática y la determinación de objetivos para el

desarrollo del taller, el mismo que básicamente se fundamentaba en conocer las experiencias, expectativas, recomendaciones, sugerencias de los clientes con los productos y el servicio que oferta el restaurant.

La selección de los participantes para el grupo focal, se la realizó con consumidores frecuentes del restaurant, haciéndoles saber que el mismo tendría una duración de 45 minutos aproximadamente y al final se les brindaría una especialidad del Bar Restaurant “Los Arrecifes” como agradecimiento a su participación, luego de varias negaciones, finalmente se pudo conformar un grupo de cinco personas comprometidas y dispuestas a participar en el taller.

Como moderador del taller se seleccionó al gerente general del restaurant, ya que él es quien está al tanto de todas las actividades y percances que existe en el establecimiento. Además, se generó una serie de preguntas para el correcto desarrollo del taller.

Un día antes del taller, mediante llamadas telefónicas, se confirmó la participación de los miembros del grupo focal. Finalmente, el moderador preparó el material necesario para llevar a cabo el grupo focal, que básicamente fue el uso de una encuesta y mediante un conversatorio grupal, se pudo obtener la información requerida.

Como agradecimiento a todos los participantes se les ofreció el refrigerio para degustación de la gastronomía que el restaurant oferta.

Tabla 6: Guía de preguntas para el grupo focal

GUÍA DE PREGUNTAS	
Elaborado por:	El autor
1.	¿Cómo podría describir a la gastronomía peruana?
2.	¿Qué platillos conoce de la gastronomía peruana?
3.	¿Los productos y el servicio que ofrece el Bar Restaurant “Los Arrecifes” lo hacen sentir satisfechos?
4.	¿Las instalaciones Bar Restaurant “Los Arrecifes” son las apropiadas para brindar un servicio de calidad?
5.	Cuándo desea consumir productos y servicios semejantes a los del Bar Restaurant “Los Arrecifes” ¿con qué grupos relacionales (familia, amigos, compañeros de trabajo) los hace?
6.	¿El costo de los platos en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” frente al buen sabor de los mismos es un factor limitante?
7.	¿La ubicación del Bar Restaurant “Los Arrecifes” frente al sabor de los platos es un factor limitante?
8.	¿Cuáles son sus expectativas con el Bar Restaurant “Los Arrecifes”?
9.	Establezca sugerencias para nuevos productos o para mejorar el servicio.
10.	Establezca que rango de precios está dispuesto a pagar.

Fuente: Propia

Las preguntas están diseñadas para conocer aspectos importantes de interés para el establecimiento, considerando de que cada una de ellas no presente ninguna dificultad para los miembros del grupo focal.

Paso 2.

Una vez concluido el grupo focal, que fue constituido por 5 personas, se realizó un resumen y un análisis de la información obtenida mediante la Guía de preguntas y se pudo conocer los principales puntos de vista de las personas en cuanto tiene que ver con necesidades y expectativas de los mismos.

Tabla 7: Resumen y análisis de resultados del grupo focal

Preguntas	Comentarios	Conclusiones
1. ¿Cómo podría describir a la gastronomía peruana?	<ul style="list-style-type: none"> - La comida peruana es la mejor de América. - La gran variedad de platillos hace que sea exótica y única en el mundo. 	La gastronomía peruana es considerada como una de las más privilegiadas del mundo en gran parte debido al intercambio cultural, mestizaje y sabor que existe en el Perú.
2. ¿Qué platillos conoce de la gastronomía peruana?	<ul style="list-style-type: none"> - Ceviches, - Papa a la huancaína, - Parihuela, - Chicharrón de pescado. 	Dentro de la comida peruana las recetas con pescados y mariscos son los más conocidos por sus sabores y diversidades.
3. ¿Los productos y el servicio que ofrece el Bar Restaurant “Los Arrecifes” lo hacen sentir satisfechos?	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los productos son de calidad y sabrosos. - El servicio es bueno aunque se producen demoras con los pedidos. 	El restaurant tiene una buena imagen y aceptación con los clientes, pero se puede mejorar algunos aspectos del servicio.
4. ¿Las instalaciones del Bar Restaurant “Los Arrecifes” son las apropiadas para brindar un servicio de calidad?	Todos los miembros del grupo focal se sienten satisfechos y a gusto con las instalaciones.	El soporte físico del restaurant es aceptado por los clientes ya que es cómodo y acogedor.
5. Cuándo desea consumir productos y servicios semejantes a los del Bar Restaurant “Los Arrecifes” ¿con qué grupos relacionales (familia, amigos, compañeros de trabajo) los hace?	La mayoría de miembros del grupo focal consume la comida peruana con su familia	El degustar de gastronomía peruana es sinónimo de compartir tiempo con la familia.

Continua

Preguntas	Comentarios	Conclusiones
6. ¿El costo de los platos en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” frente al buen sabor de los mismos es un factor limitante?	En la mayoría de los casos, los consumidores ya tienen definido el plato que van a consumir y el costo del mismo.	Se tiene planificado los costos ya que se tiene experiencias con el restaurant.
7. ¿La ubicación del Bar Restaurant “Los Arrecifes” frente al sabor de los platos es un factor limitante?	La ubicación no representante ningún limitante para disfrutar de los platos que ofrece el restaurant.	Los consumidores aprovechan de la buena ubicación del restaurant para visitarlo frecuentemente y probar nuevos sabores.
8. ¿Cuáles son sus expectativas con el Bar Restaurant “Los Arrecifes”?	Todos coinciden en que desearían que el local cuente con parqueadero propio.	El no contar con parqueadero puede ser determinante para que los consumidores opten por no acudir al restaurant.
9. Establezca sugerencias para nuevos productos o para mejorar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir tiempo de espera para pedidos. - Utilizar música para mejorar la experiencia de clientes. 	Es necesario respetar los tiempos para cada comensal, así como también se debe utilizar alicientes para crear un ambiente de servicio agradable.
10. Establezca que rango de precios está dispuesto a pagar.	El rango varía entre \$6 a \$20 según el platillo y su contenido.	Los consumidores definen como atractivo un rango de precios entre \$6 a \$20, el restaurant debe tomar como base este rango para establecer precios en el menú.

Fuente: Grupo Focal

Paso 3.

Como tercer paso, fue necesario recopilar también la información del personal que labora en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, ya que son ellos quien al estar en contacto directo con los clientes conoce aquellos aspectos de los productos y servicios que necesitan cambiarse o que se encuentran sin novedad.

Se consideró al personal de contacto, es decir a los meseros, cajeros y auxiliar de cocina pues su papel es fundamental al momento de entregar el servicio y pidió sus opiniones y sugerencias.

En ese contexto, el personal de contacto dio a conocer su punto de vista, en el que expresaron que la mayoría de clientes se encuentran satisfechos con el producto que reciben por su sabor, cantidad y calidad, de igual manera con el servicio que se les brinda.

El único inconveniente que se presenta es el tiempo de espera para cada orden, que en algunos casos sobrepasa los 15 minutos, lo que evidentemente causa disgusto en los clientes, pero se debe considerar que en parte esto ocurre a la naturaleza del menú; ya que la comida peruana al tener como materia prima pescados y mariscos, debe ser preparada en el momento en que se realiza el pedido para que el sabor y la calidad del plato no debe presentar alteraciones o se verá afectado.

Paso 4.

Como último paso, en base a toda la información recabada en el grupo focal y con el personal de contacto se redactó el Informe final de las necesidades de los consumidores para el restaurant “Los Arrecifes”:

INFORME FINAL DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES

El Bar Restaurant “Los Arrecifes”, reconoce la gran importancia del conocer las necesidades de sus consumidores, y en base a ello tomar las mejores decisiones correctivas y establecer estrategias de mejora, todo esto en torno a ofrecer un producto y servicio de calidad y disponer de un cliente satisfecho.

A través del uso de la técnica de grupos focales, se determinó que la comida que se oferta es de gran acogida por parte de los consumidores, pues la gastronomía peruana es reconocida mundialmente por sus sabores, diversidad y calidad, lo que resulta un acierto en el giro de negocio del Bar Restaurant “Los Arrecifes”. Se sabe también que además de contar con un buen sabor de los platos, es muy significativo tener un buen servicio y adecuada atención al cliente, de manera que se pueda conseguir fidelización de los mismos con el restaurant y a través del “boca oído”, ellos den a conocer a sus círculos sociales sobre el servicio que se oferta.

También el grupo focal, permitió llegar a conclusiones en la cuales se puede observar las experiencias, expectativas y comentarios que tienen las personas con el servicio del restaurant. Tanto el servipanorama del restaurant, como el soporte físico tienen una positiva acogida en los consumidores, pero hay que considerar que hay aspectos que pueden ser mejorados con el uso de alicientes, de tal manera, que se realce la experiencia de los clientes con el servicio prestado. En lo que respecta a los productos brindados, los clientes se sienten satisfechos con los platos por su sabor, calidad, cantidad y presentación, el único inconveniente es que en algunas ocasiones sus pedidos presentan demoras, además los precios no resultan ser un limitante ya que se encuentran en el rango que para ellos resulta accesible.

Finalmente, un aspecto muy importante que el restaurant debe considerar, es que a futuro debe contar con parqueadero propio ya que es uno de los elementos que puede definir que los clientes asistan o no a establecimiento.

2.2.2 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso que permitirá al Bar Restaurant “Los Arrecifes” dividir su mercado de interés en grupos o segmentos más pequeños pero que presenten similitud tanto en necesidades como en características.

A través de la segmentación de mercado el restaurant va a definir a que personas ofertará su producto, por lo que se va a emplear una segmentación no probabilística, considerando las siguientes variables:

- Geográficas
- Demográficas
- Psicográficas
- Conductuales

Teniendo así definido las variables a segmentar, se procede a realizar la segmentación de mercado, cuya base es:

Paso 1.

Mediante el uso de una tabla, se colocan todas las variables que se van a segmentar, así como también cada uno de sus aspectos más importantes, de igual manera se coloca la descripción y justificación de cada una de estas variables. Todo esto se muestra a continuación:

Tabla 8: Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO			
Fecha:	13/noviembre/2016		
Elaborado por:	El autor		
TIPO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	JUSTIFICACIÓN
DEMÓGRAFICA	Género	Masculino Femenino	Los productos que se ofertan en el restaurant están dirigidos para cualquier género.
	Edad	25 a 65 años aproximadamente.	Los clientes potenciales se encuentran en ese rango de edad por su poder adquisitivo.
	Raza	Todas	Los productos que se ofertan en el restaurant están dirigidos para cualquier tipo racial.
	Nivel socioeconómico	Medio Medio-Alto	Por los precios de los productos que oferta el restaurant, hace que los consumidores pertenezcan a estos niveles socioeconómicos.
	Ocupación:	Administrativas, técnicas, operativas.	Por los precios de los productos que oferta el restaurant, hace que los consumidores por lo general desempeñen cargos de este tipo.
	Ciclo de vida	Adultos, adultos mayores, solteros o casados con o sin hijos	Considerando los niveles socioeconómicos de los consumidores, cuentan con el ciclo vida mencionado.
GEOGRÁFICA	Unidad geográfica	País: Ecuador. Región: Sierra. Ciudad: Cuenca.	Debido a que la ubicación del restaurante se encuentra la ciudad de Cuenca.
	Tipo de población	Urbana	Por la ubicación del establecimiento.

Continua

PSICOGRÁFICA	Grupos de referencia	Amigos, compañeros de trabajo, familia, conocidos.	Según los comentarios de los consumidores, quienes afirman que van al restaurante por recomendación de estos grupos.
	Personalidad	Aventurera	Ya que son personas interesadas en experimentar nuevas experiencias culinarias a través de una comida sana, deliciosa y de calidad.
	Estilo de vida	Personas activas, personas que laboran, personas jubiladas, personas interesadas en cuidar de su salud.	Por lo general personas con este tipo de estilo de vida son las que comúnmente visitan el restaurant.
	Cultura	Tradicional	Debido a las instalaciones y productos del establecimiento, que reflejan la identidad de la cultura peruana y los consumidores prefieren lo tradicional.
CONDUCTUAL	Motivo de compra	Curiosidad, satisfacción	El producto es adquirido por consumidores que desean salir de la rutina y desean probar otro tipo de gastronomía.
	Frecuencia de uso	Media	Los clientes se reúnen en el establecimiento con mucha frecuencia.
	Tipo de usuario	Usuarios actuales Nuevos usuarios	El restaurant cuenta con una clientela definida a pesar de tener corta edad en el mercado, a pesar de ellos, es común que nuevos usuarios lleguen a probar el producto.
	Lealtad	Media	A los consumidores les gusta variar y experimentar cosas nuevas, así como también visitar establecimientos que ofrecen productos similares.
	Disposición de compra	Dispuesto	Los consumidores tienen la capacidad de pagar un precio que esté a su alcance, para satisfacer su necesidad de alimentación.

Fuente: Investigación del mercado geográfico

Paso 2.

Una vez realizado el cuadro de segmentación, se procede a describir el perfil de los clientes que el mercado meta del Bar Restaurant “Los Arrecifes” requiere:

El perfil de los clientes del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es el siguiente: se trata de personas adultas, adultas mayores, solteras o casadas con o sin hijos, que viven en la ciudad de Cuenca o que visiten la misma, sin importar género ni grupo étnico, que están entre una edad de 25 a 65 años aproximadamente, los mismos que por lo general desempeñan funciones administrativas, técnicas u operativas y cuyos niveles socioeconómicos son medios y medios altos, de tal manera, que los productos que se ofertan en el establecimientos sean accesibles para ellos.

Por lo general, estos consumidores acuden al restaurant por recomendaciones de sus amigos, familiares, compañeros de trabajo, ya que además de ser una comida sana, deliciosa y tradicional de Perú, se necesita una actitud aventurera para probar una nueva gastronomía y adquirir nuevas experiencias. Dichos clientes, también adquieren el producto por curiosidad y satisfacción con una tasa de uso media, ya que la lealtad de los consumidores es compartida con establecimientos que brindan productos homólogos al restaurant.

2.2.3 Definición del producto y servicio que oferta el restaurante

Una vez segmentado el mercado interés para el Bar Restaurant “Los Arrecifes” y determinado el perfil de los clientes, es necesario definir el producto y el tipo de servicio que entrega el establecimiento a sus clientes. Para ello se siguen los siguientes pasos:

Paso 1.

Como primer paso, se hace uso de un Cuestionario que permita definir el producto y servicio que se oferta dentro del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, mediante el cual y a través de unas sencillas preguntas, se permite realizar una descripción del producto y servicio considerando todos los aspectos más importantes para el establecimiento y los clientes.

Tabla 9: Cuestionario para definir el producto y servicio

CUESTIONARIO PARA DEFINIR EL PRODUCTO Y SERVICIO	
Fecha:	18/Noviembre/2016
Elaborado por:	El autor
1. ¿Cuál es la distinción del servicio?	
1.1. El servicio que ofrece el restaurant está:	
a. Basados en equipos	
b. Basados en personas	
• Personal no calificado	
• Personal calificado	X
• Profesional	
1.2. El servicio se desarrolla en:	
• El establecimiento	X
• A domicilio	X
• Variedad de estilos	
1.3. La presencia del cliente es:	
• Requerida	X
• No requerida	X
1.4. El servicio satisface necesidades:	
• Personales	X
• Familiares	X

Continua

• Empresariales	X
1.5. El objetivo del restaurante es:	
• Lucrativo	
• Sin fines de lucro	
• A su tipo de propiedad	
○ Privado	X
○ Público	
2. ¿Qué tipo de restaurant es?:	
2.1. Gourmet (servicio de etiqueta).	
2.2. Temático de <u>gastronomía peruana</u> (poseen especialidad en pescados y mariscos).	X
2.3. Familiar (el servicio está estandarizado, los productos son de precios accesibles que permiten ir con toda la familia).	
2.4. Conveniente (precios económicos y se caracteriza por la rapidez con la que se presta el servicio).	
3. ¿Cuál es la clasificación del restaurant?	
3.1. Por tipo de comida:	
• De comida vegetariana	
• De pescado y mariscos	X
• De carnes rojas	
• De aves	
3.2. Por la variedad en el servicio:	
• Autoservicio	
• Menú y a la carta	X
• Cafeterías y similares	
3.3. Por la categoría a la cual pertenecen:	
• De lujo (servicio personalizado e instalaciones lujosas)	
• Primera clase (servicio completo, posee una carta más limitada que el de lujo).	
• Segunda clase (posee infraestructura y personal calificado).	X

Continúa

<ul style="list-style-type: none"> • Tercera clase (infraestructura y personal sencillo). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuarta clase (posee un menú simple y mobiliario sencillo). 	
4. ¿A qué tipo de clientes se enfocará el servicio?:	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente opositor (busca alternativas en precios bajos, prefiere lugares sustitutos). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente mercenario (está contento con el servicio, pero su lealtad es baja). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente cautivo (tiene baja satisfacción, pero lealtad alta con el servicio). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cliente prescriptor (el nivel de satisfacción y lealtad es alta). 	X

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016), propia.

Paso 2.

Además del cuestionario realizado, es relevante utilizar el análisis de las 8 P's en el Bar Restaurant "Los Arrecifes" ya que permite conocer los aspectos internos del servicio y el producto.

Tabla 10: Análisis de las 8P's

ANÁLISIS DE LAS 8 P'S	
Fecha:	18/noviembre/2016
Elaborado por:	El autor
<p>1. Producto (<i>product</i>):</p> <p>El principal producto que oferta el Bar Restaurant "Los Arrecifes" es la gastronomía peruana, basada principalmente en pescados y mariscos traídos exclusivamente del Perú. Además el restaurant también ofrece especialidades de la gastronomía de la costa ecuatoriana, así como también una gran variedad de bebidas tradicionales del vecino país y bebidas con y sin alcohol.</p>	
<p>2. Precio y otros costos para el usuario (<i>price</i>):</p> <p>Los precios de los platos que se ofertan en el Bar Restaurant "Los Arrecifes" varían de acuerdo a:</p> <p>-Ceviches o platos personales que van en un rango de \$5,95 a \$10 dólares.</p>	

Continua

<p>- Especialidades de la casa con un precio entre \$19,95 a \$23,95 dólares.</p>
<p>3. Lugar (<i>placement</i>):</p> <p>El establecimiento se encuentra ubicado en un lugar estratégico para ofertar el servicio, ya que en este sector hay muchas entidades públicas y privadas cuyos empleados en gran medida son consumidores frecuentes del establecimiento, además por su ubicación es fácil llegar desde cualquier punto de la ciudad.</p>
<p>4. Promoción (<i>promotion</i>):</p> <p>El Bar Restaurant “Los Arrecifes” realiza su promoción mediante publicidad BTL (sobre la línea) especialmente por Facebook en donde se ofertan los productos del restaurant.</p>
<p>5. Proceso (<i>process</i>):</p> <p>El proceso que actualmente se mantiene en el establecimiento, es eficaz al momento de brindar atención y ofrecer los productos a los consumidores, por lo general los platillos tienen no deben sobrepasar una demora de 15 minutos para ser servidos a los clientes.</p>
<p>6. Personal (<i>people</i>):</p> <p>Tanto los cocineros, auxiliar y meseros están capacitados para realizar todas las operaciones de manera correcta respetando los estándares establecidos por el restaurant y las normas de higiene, con el fin de prestar un servicio de calidad y evitar focos de contaminación que perjudiquen a la elaboración de los productos.</p>
<p>7. Entorno físico (<i>physical environment</i>):</p> <p>El entorno físico del Bar Restaurant “Los Arrecifes” combina dos ambientes como lo son: en su parte interior el rústico y hogareño y en el exterior un ambiente más fresco propio de las ciudades costaneras que combina perfectamente con los productos que se ofertan.</p>
<p>8. Productividad y calidad (<i>productivity and quality</i>)</p> <p>Se maneja un aceptable nivel de productividad y calidad, pero sería conveniente aplicar ciertas estrategias que mejoren estos niveles, de tal manera que aseguren la supervivencia del establecimiento en el mercado por muchos años.</p>

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016), propia

Paso 3.

Como tercer paso se realiza la descripción del producto y servicio del Bar Restaurant “Los Arrecifes”.

Bar Restaurant “Los Arrecifes” es un establecimiento especializado en gastronomía peruana, que ofrece en su menú gran variedad de pescados y mariscos, especialidades ecuatorianas, bebidas con alcohol y sin alcohol, cuyos precios van desde \$5,95 hasta \$29,95. Es un restaurant de tipo privado de segunda clase, dirigido a satisfacer las necesidades personales de alimentación a través de un servicio de primera y productos de calidad.

La ubicación del restaurant es de fácil acceso lo que permite contar con un aceptable número de comensales, quienes pueden disfrutar de los productos y de lo confortable y acogedor de las instalaciones. Cabe destacar que el principal medio de publicidad utilizado por el restaurant es la publicidad de tipo BTL a través de redes sociales principalmente por Facebook.

La presencia del cliente dentro del establecimiento es necesaria para ofrecer el servicio, pero también puede no serlo, ya que se ofrece entrega a domicilio. El restaurant espera contar con clientes de tipo prescriptor ya que su nivel de satisfacción y lealtad es alta, y son ellos a través del boca a oído quienes aumentarán el prestigio del establecimiento.

2.3 Análisis Externo

La naturaleza económica y social de las empresas de restauración, hace que cualquier cambio en su entorno, afecte de manera directa a su funcionamiento; de tal manera, que las empresas deben estar listas ante cualquier imprevisto que se presente y deben ser capaces de adaptarse a las nuevas condiciones de un entorno. A través del Análisis

Externo, se va a conocer la ubicación del Bar Restaurant “Los Arrecifes” dentro del mercado local tomando y en base a ello, tomar las correspondientes acciones de mejora.

2.3.1 Análisis PESTEL

El llevar a cabo el Análisis PESTEL dentro del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, permitirá tomar decisiones que estén basadas en variables relacionadas de manera directa con el entorno y no en criterios instintivos; además que la información que resulta de este análisis puede proporcionar datos sobre oportunidades o amenazas que no son de fácil detección.

Paso 1.

Investigar los seis componentes de los factores del análisis PESTEL que pueden tener incidencia en el desarrollo del restaurant (se puede tomar como base la tabla descrita a continuación).

Tabla 11: Factores del Análisis PESTEL

PESTEL	Políticos
	<ul style="list-style-type: none"> • Política del gobierno • Estabilidad del gobierno • Política fiscal • Subvenciones • Financiación e iniciativas • Tratados comerciales • Políticas de internacionalización
	Económicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias en economías de mercados • Políticas económicas del gobierno • Tipos de interés • Nivel de inflación • Tipos de cambio • Niveles de desempleo
	Sociales
	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida • Evolución demográfica • Actitud del consumidor • Nivel de ingresos • Moda y modelos a seguir • Etnia y religión
	Tecnológicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de las TIC • Inversión en I + D • Madurez de la tecnología • Potencial de innovación • Tasas de obsolescencia
	Ecológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desarrollo medioambiental • Leyes de protección medioambiental • Grado de reciclaje de un país • Escasez recursos naturales 	
Legales	
<ul style="list-style-type: none"> • Permisos y licencias • Legislación tecnológica • Legislación laboral y fiscal • Legislación medioambiental • Derechos de propiedad 	

Fuente: (Díaz & Sánchez, 2014, p. 118), (Ortega, 2015, p. 173)

Tabla 12: Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL	
Elaborado por:	El autor
Fecha	19/Noviembre/2016
Factor	Descripción
POLÍTICO	Se producirá un cambio del Presidente de la República
	Firma de Tratado Comercial del Ecuador con la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)
	El gobierno tiene en vigencia un reglamento en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que restringe el comercio electrónico
	Debido a la Política actual Ecuador no representa un mercado de interés para la inversión extranjera
ECONÓMICO	Aumento del IVA al 14 % (Asamblea Nacional, 2016)
	La tasa de desempleo aumentó un 0,7%. (Ecuador en Cifras, 2016)
	Los hoteles y restaurantes representan un 29% del sector servicios en el país. (INEC, 2013)
	Se pronostica una posible crisis económica.
SOCIO-CULTURAL	Cuenca es una de las ciudades del país con mayor poder socio-económico
	El gasto promedio mensual en los servicios hoteleros y de restauración es de 70 dólares en el área urbana. (INEC, 2011)
	Los servicios de restauración en Cuenca significan un importante aporte al sector terciario con un aproximado de 3.297 establecimientos (INEC, 2010)
	La gastronomía peruana tiene gran aceptación en la ciudad de Cuenca
TECNOLÓGICO	El uso de las TIC por parte de la población cuencana se aproxima al 52.1% en general. (INEC, 2013)
ECOLÓGICO	Existen convenios internacionales con el país para el trato de sustancias químicas y desechos peligrosos. Como el Convenio de Basilea, Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, Convenio de Rotterdam y Convenio de Minamata. (Ministerio del Ambiente, 2016)
	Ecuador dispone de varias normativas ecológicas a las que deben acogerse las empresas. “Ley de Gestión Ambiental” y el “Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización” (Ministerio del Ambiente, 2016)
LEGAL	Se cuenta con todos los requisitos otorgados por el Municipio de Cuenca, Ministerio de Bomberos e Intendencia del Azuay para el funcionamiento del establecimiento.
	Los empleados del restaurant se acogen “Código del trabajo” y al “Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo

Paso 2.

Una vez determinados los factores del Análisis PESTEL, se procede a establecer la condición de los factores, en otras palabras, identificar si son oportunidades o amenazas para el restaurant, posterior a eso se establece un índice de prioridad de cada uno de los factores, tomando en cuenta una escala de 1 a 3, donde: 1=Muy importante 2=Importante 3= Poco importante

Tabla 13: Análisis de los Factores del PESTEL

ANÁLISIS FACTORES DEL PESTEL				
Fecha	19/Noviembre/2016			
Elaborado por:	El autor			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	CONDICIÓN		P
POLÍTICO	Se producirá un cambio del Presidente de la República	<input type="radio"/>	A	1
	Firma de Tratado Comercial del Ecuador con la Unión Europea	<input type="radio"/>	A	2
	El gobierno tiene en vigencia un reglamento en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que restringe el comercio electrónico	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A	3
	Debido a la Política actual Ecuador no representa un mercado de interés para la inversión extranjera	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A	3
ECONÓMICO	Aumento del IVA al 14 %	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A	1
	La tasa de desempleo aumentó un 0,7%.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A	2
	Los hoteles y restaurantes representan un 29% del sector servicios en el país.	<input checked="" type="radio"/>	A	2
	Se pronostica una posible crisis económica.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A	1
SOCIO-CULTURAL	Cuenca es una de las ciudades del país con mayor poder socio-económico	<input checked="" type="radio"/>	A	1
	El gasto promedio mensual en los servicios hoteleros y de restauración es de 70 dólares en el área urbana.	<input checked="" type="radio"/>	A	1
	Los servicios de restauración en Cuenca significan un importante aporte al sector terciario con un aproximado de 3.297 establecimientos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A	1
	La gastronomía peruana tiene gran aceptación en la ciudad de Cuenca	<input checked="" type="radio"/>	A	1

Continua

TECNOLÓGICO	El uso de las TIC por parte de la población cuencana se aproxima al 52.1% en general.	○	A	2
ECOLÓGICO	Existen convenios internacionales con el país para el trato de sustancias químicas y desechos peligrosos. Como el Convenio de Basilea, Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, Convenio de Rotterdam y Convenio de Minamata	○	A	3
	Ecuador dispone de varias normativas ecológicas a las que deben acogerse las empresas. “Ley de Gestión Ambiental” y el “Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización”	○	A	3
LEGAL	Se cuenta con todos los requisitos otorgados por el Municipio de Cuenca, Ministerio de Bomberos e Intendencia del Azuay para el funcionamiento del establecimiento.	○	A	1
	Los empleados del restaurant se acogen “Código del trabajo” y al “Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo	○	A	1

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Paso 3.

Una vez identificados aquellos aspectos que pueden desencadenar en una amenaza para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, se proponen un conjunto de estrategias que podrían ser tomadas en cuenta por la administración del establecimiento.

Tabla 14: Estrategias para el Análisis PESTEL

ESTRATEGIAS ANÁLISIS PESTEL		
Elaborado por:	El autor	
Factor	Elemento	Estrategia
Político	Restricciones por parte del Gobierno al comercio electrónico.	El establecimiento debe considerar proveedores del medio local cuyos productos sean confiables y de calidad.
	No existe inversión extranjera.	Buscar accionistas mostrando la viabilidad del negocio en cuanto a generación de utilidad se refiere.
Económico	Aumento del IVA, Tasa de desempleo y Posible crisis económica.	Establecer promociones y descuentos, de ser posible no considerar el aumento de impuestos para fijación de precios de manera que se pueda tener un buen número de clientes en el local.
Socio-cultural	Gran cantidad de competidores.	Aumentar la calidad de los productos y del servicio, aumentar los canales publicidad y establecer una política de costos.

Fuente: Propia.

2.3.2 Aplicación del Diamante de Porter

La herramienta del Diamante de Porter permitirá realizar un análisis del Bar Restaurant “Los Arrecifes” en lo que respecta a competitividad y la manera en que este establecimiento debe mejorar su posición en el entorno socio-económico, este análisis se basa en los siguientes atributos:

1. **Dotación de factores:** comprende los factores existentes en el mercado local como: capital propio o adquirido, ubicación empresarial, infraestructura, tecnología y la mano de obra, con lo que cuenta el establecimiento para poder competir con las otras empresas que se encuentran en el mismo giro de negocio.

2. **Condiciones de la demanda:** constituyen las expectativas y exigencias que tendrán los clientes con los productos del establecimiento o con productos similares o sustitutos.
3. **Sectores afines y de apoyo:** hace referencia a la existencia o escases de proveedores y establecimientos dedicados a ofertar productos similares o sustitutivos del Bar Restaurant “Los Arrecifes”
4. **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** son las condiciones que determinan como se lleva la dirección y organización del establecimiento considerando también la rivalidad existente en el mercado.

Paso 1.

Se fundamenta en el desarrollo del Cuestionario para el Análisis del Diamante de Porter (Azanza & Bermeo, 2016), en el cual se analizan los cuatro aspectos fundamentales en torno al Bar Restaurant “Los Arrecifes”.

Cabe señalar que el contenido de las preguntas fueron modificadas según la realidad del restaurant, además dicho cuestionario presenta una escala de 1 a 3, donde: 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto. La respuesta debe ser seleccionada según la situación actual del establecimiento.

Tabla 15: Análisis del Diamante de Porter

ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER			
Fecha inicio: 23/noviembre/2016		Fecha fin: 23/noviembre/2016	
Elaborado por:		El autor	
<p>Por la categoría a la que pertenece: 2da. Clase.</p> <p>Por la variedad en el servicio: Menú y a la carta.</p> <p>Por tipo de comida: Gastronomía peruana con especialidad en pescados y marisco.</p> <p>Giro de Negocios: Bar Restaurant “Los Arrecifes” es un establecimiento de segunda clase especializado en gastronomía peruana, que ofrece servicio de menú y a la carta enfocándose en la preparación de pescados y mariscos.</p> <p>Mercado local: Ciudad de Cuenca.</p>			
1. Dotación de factores:			
1.1. La ubicación geográfica del Bar Restaurant “Los Arrecifes” representa una ventaja de posición:	1	2	3
1.2. Para establecimientos con el mismo giro de negocio que el restaurant, la disponibilidad de mano de obra capacitada es:	1	2	3
1.3. Para establecimientos con el mismo giro de negocio que el restaurant, la disponibilidad de materia prima de calidad es:	1	2	3
1.4. El nivel de recursos naturales renovables con los que trabaja el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
1.5. Para abrir establecimientos similares al Bar Restaurant “Los Arrecifes” las facilidades de préstamo que dan las entidades bancarias son:	1	2	3
1.6. El capital necesario para implementar un restaurante con el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
1.7. En el mercado local, la disponibilidad de mano de obra con experiencia para negocios similares al Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
1.8. En el mercado local la oferta de productos similares o sustitutivos a los del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
1.9. En los negocios similares o sustitutos al Bar Restaurant “Los Arrecifes” la calidad de la infraestructura y maquinaria es:	1	2	3
1.10. El grado tecnológico con el que se presta el servicio para establecimientos con el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
Suma total del atributo 1 =		23	

Continúa

2. Condiciones de la demanda:			
2.1. En el mercado local la demanda para productos ofertados por restaurantes con el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
2.2. La calidad y sabor que exige el consumidor de los productos ofertados por el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
2.3. La cantidad de producto que espera recibir el consumidor del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
2.4. Los consumidores del Bar Restaurant “Los Arrecifes” buscan un nivel de valor agregado:	1	2	3
2.5. El nivel y la calidad de servicio esperado por los consumidores del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
2.6. La demanda de consumo de productos del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
2.7. La demanda de restaurantes con el mismo giro de negocios que Parrilladas El Fogón dentro del mercado local es:	1	2	3
2.8. La cantidad de productos importados por el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
2.9. Las importaciones ejecutadas por restaurantes con el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” ocasionan que los precios en el mercado local tengan un impacto:	1	2	3
2.10. La posibilidad de expandirse a nuevos mercados por parte del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
Suma total del atributo 2 =		28	
3. Sectores afines y de apoyo:			
3.1. En el mercado local, la cantidad de proveedores de materia prima para restaurantes que tengan el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
3.2. En el mercado local la calidad de maquinaria de establecimientos con un giro de negocios igual al del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3

Continúa

3.3. En el mercado local, la existencia de organizaciones que apoyan a establecimientos con el mismo giro del Bar restaurant “Los Arrecifes” es:	①	2	3
3.4. En el mercado local la facilidad para conseguir soporte técnico y repuestos en tecnología y maquinaria para establecimientos con el mismo giro del Bar restaurant “Los Arrecifes” es:	1	②	3
3.5. La frecuencia con la que entidades gubernamentales realizan ferias gastronómicas en el mercado local es:	①	2	3
3.6. El grado de importación de maquinaria y utensilios en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	②	3
3.7. El costo de repuestos y utensilios para el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	②	3
3.8. La dependencia de proveedores por parte del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	③
3.9. El grado en el que el mercado extranjero afecta al Bar restaurant “Los Arrecifes” es:	①	2	3
3.10. El apoyo de instituciones gubernamentales para el desarrollo de establecimientos con el mismo giro del Bar restaurant “Los Arrecifes” es:	①	2	3
Suma total del atributo 3 =		17	
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:			
4.1. En el mercado local la posición socio-económica del Bar Restaurant “Los Arrecifes” frente a la competencia es:	1	②	3
4.2. En el mercado local la cantidad de restaurantes que tengan el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	③
4.3. Los restaurantes existentes con el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” satisfacen a su demanda en un nivel:	1	②	3
4.4. Qué nivel de importancia tiene el captar nuevos clientes en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”:	1	②	3
4.5. En el mercado local los establecimientos con el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” mantienen un rango de precios:	1	②	3
4.6. En qué valor las estrategias planteadas por el Bar Restaurant “Los Arrecifes” son de corto plazo:	①	2	3

Continua

4.7. En qué valor las estrategias planteadas por el Bar Restaurant “Los Arrecifes” son de largo plazo:	①	2	3
4.8. La rivalidad entre competidores de establecimientos con el mismo giro de negocios del Bar Restaurant “Los Arrecifes” representa una ventaja:	①	2	3
4.9. La cantidad de alianzas estratégicas con la que cuenta el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	①	2	3
4.10. El nivel de estrategias con las que cuenta el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	①	2	3
Suma total del atributo 4 =		16	

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Paso 2.

Se procede a sumar cada uno de los elementos de cada atributo y se presenta un cuadro de los resultados obtenidos:

Tabla 16: Resultado de las calificaciones del Diamante de Porter

RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES	
ATRIBUTOS	TOTAL
Dotación de factores	23
Condiciones de la demanda	27
Sectores afines y de apoyo	18
Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	16

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Adicionalmente se elabora el Mapa del Diamante de Porter para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, en donde se coloca un resumen de los elementos de cada factor y se establece el nivel de impacto de cada factor sobre el establecimiento según la calificación obtenida. El nivel de impacto puede ser fuerte, moderado y débil.

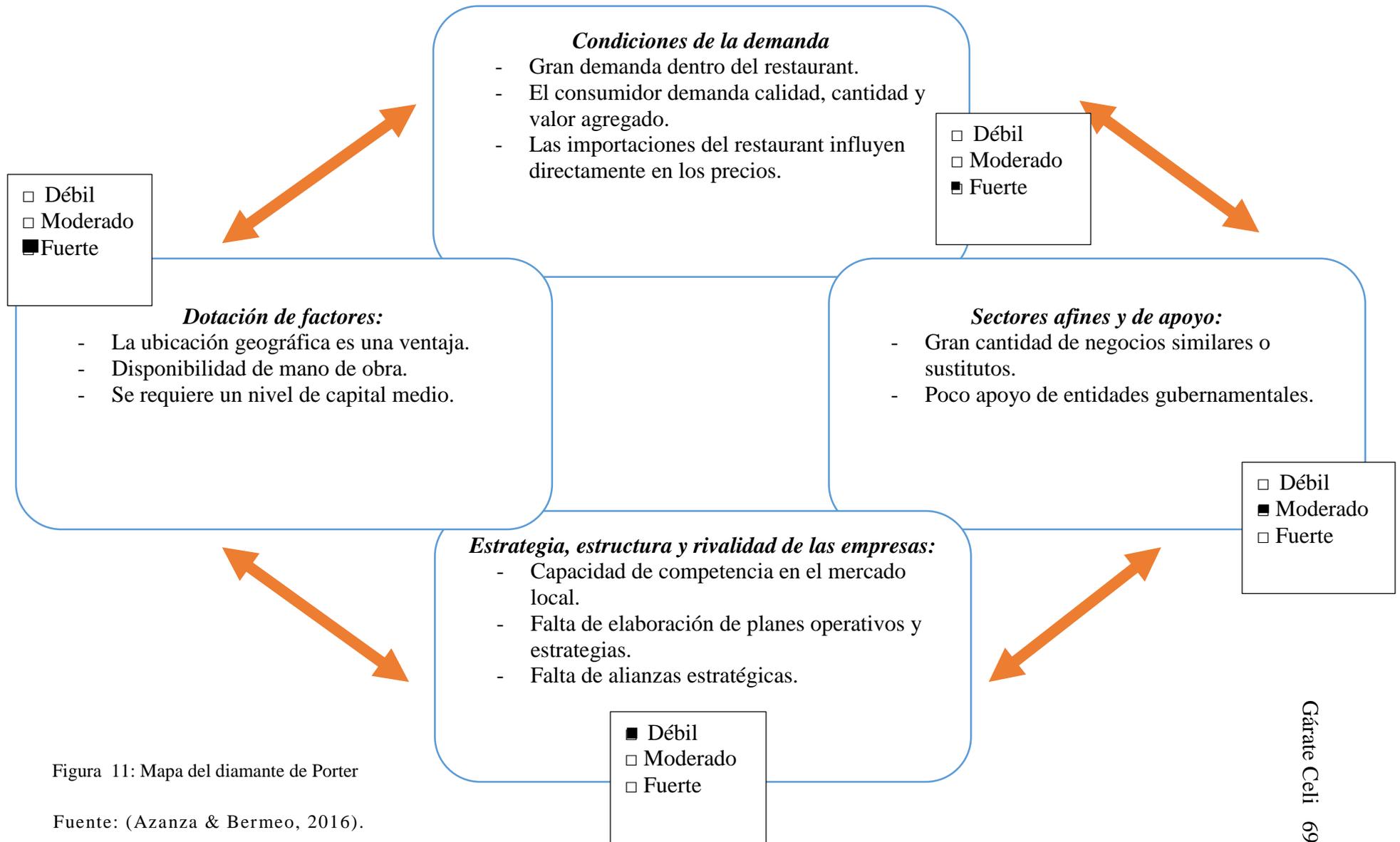


Figura 11: Mapa del diamante de Porter

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016).

Paso 3.

Al determinar que el atributo de *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas* es considerado como débil, se debe aplicar estrategias para que mejoren la realidad del establecimiento y tratar de que este atributo por lo menos esté en una categoría de moderado.

La solución que se propone es la correcta definición del proceso de Planeación Estratégica, Direccionamiento Estratégico y el uso de un Cuadro de Mando, se busca que en conjunto estos tres elementos permitan tener un proceso sistemático y que el establecimiento se centre en poner en práctica la estrategia a largo plazo y corto plazo, así como también, considerando la importancia de tener planes definidos y la posibilidad de contar con relaciones estratégicas. Estos elementos serán establecidos a fondo en el capítulo 3 del presente trabajo.

2.3.3 Aplicación de las 5 fuerzas de Porter

La herramienta de las cinco fuerzas de Porter, permitirá realizar un análisis del entorno competitivo del Bar Restaurant “Los Arrecifes” además que también permite conocer la rentabilidad del establecimiento. A partir de este análisis se obtiene información para el desarrollo de planes estratégicos a largo y corto plazo para el restaurant.

- ***Rivalidad entre competidores:*** es la fuerza más trascendental ya que determina la rentabilidad del negocio y la forma en que se debe competir en el mercado meta.
- ***Amenaza de las nuevas entradas:*** se refiere a las barreras de entrada que tienen los nuevos negocios para ingresar al mercado meta.
- ***Amenaza de los sustitutos:*** hace referencia a posibles productos similares o sustitutivos que desplacen a los productos que se oferta.

- **Poder de negociación de los proveedores:** su importancia es muy notoria ya que en base a las relaciones con los proveedores se fijan precios, cantidad, tipo de materia prima, etc.
- **Poder de negociación de los consumidores:** se basa en las expectativas y condiciones de los clientes hacia los servicios o productos que esperan recibir.

Paso 1.

Se fundamenta en el desarrollo del *Cuestionario para el análisis de las cinco fuerzas de Porter* (Azanza & Bermeo, 2016), en el cual se analizan los aspectos fundamentales de las Cinco Fuerzas de Porter, en torno al Bar Restaurant “Los Arrecifes”. Cabe señalar que dicho cuestionario presenta una escala de 1 a 3, donde: 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto. La respuesta debe ser seleccionada según la realidad del establecimiento.

Tabla 17: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER			
Fecha inicio: 24/noviembre/2016		Fecha fin: 24/noviembre/2016	
Elaborado por:		El autor	
<p>Por la categoría a la que pertenece: 2da. Clase. Por la variedad en el servicio: Menú y a la carta. Por tipo de comida: Gastronomía peruana con especialidad en pescados y marisco. Giro de Negocios: Bar Restaurant “Los Arrecifes” es un establecimiento de segunda clase especializado en gastronomía peruana, que ofrece servicio de menú y a la carta enfocándose en la preparación de pescados y mariscos. Mercado local: Ciudad de Cuenca.</p>			
1. Poder de negociación de los consumidores:			
1.1. Los clientes del Bar Restaurant “Los Arrecifes” tienen una demanda de productos:	1	2	3
1.2. El volumen de compra de los consumidores en Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
1.3. La frecuencia con que los consumidores visitan el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3

Continúa

1.4. El poder adquisitivo de los consumidores del Bar Restaurant “Los Arrecifes es:	1	②	3
1.5. En el mercado local a pesar de existir servicios y productos homólogos al del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, en qué nivel los consumidores prefieren asistir al establecimiento:	1	2	③
1.6. Qué nivel de impacto tienen los consumidores del Bar Restaurant “Los Arrecifes” para fijación de precios	1	②	3
1.7. Qué nivel de impacto tienen los consumidores de la competencia para fijación de precios	1	②	3
1.8. Con qué grado de dificultad se puede conseguir productos sustitutos a los que oferta el Bar Restaurant “Los Arrecifes:	①	2	3
1.9. Qué nivel de diferenciación con la competencia tienen los productos del Bar Restaurant “Los Arrecifes	1	2	③
1.10 Los consumidores tienen un conocimiento de las ofertas y promociones del Bar Restaurant “Los Arrecifes	1	②	3
Suma total de la fuerza 1=		24	
2. Poder de negociación de los proveedores:			
2.1. La cantidad de ofertantes de materia prima para establecimientos con el mismo giro de negocio que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	②	3
2.2. La materia prima, maquinaria o insumos que ofertan los proveedores al Bar Restaurant “Los Arrecifes” cuenta con un nivel de diferenciación:	1	2	③
2.3. En el mercado local en qué nivel existen productos sustitutos para la materia prima que utiliza el Bar Restaurant “Los Arrecifes”	1	2	③
2.4. Con qué facilidad el Bar Restaurant “Los Arrecifes” podría cambiar de proveedor de materia prima:	1	②	3
2.5. El costo de cambiar de proveedor de materia prima para Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	③
2.6. Los acuerdos del Bar Restaurant “Los Arrecifes” con los proveedores son consistentes en nivel:	1	2	③

Continua

2.7. El volumen de compra que realiza el Bar Restaurant “Los Arrecifes” con sus proveedores es:	1	2	3
2.8. El que grado los productos suministrados por proveedores son esenciales para el proceso de fabricación en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”	1	2	3
2.9. Qué nivel de impacto tienen los proveedores del Bar Restaurant “Los Arrecifes” para fijación de precios	1	2	3
2.10. La dificultad para que los proveedores se puedan convertir en competidores del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
Suma total de la fuerza 2 =		26	
3. Amenaza de nuevas entradas:			
3.1. En el mercado local la dificultad para crear economías a escala por parte de los establecimientos con el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
3.2. Con qué frecuencia aparecen nuevos competidores en el mercado meta del Bar Restaurant “Los Arrecifes”:	1	2	3
3.3. Qué grado de dificultad se presenta al momento de obtener tecnología y conocimiento especializado para establecimientos con el mismo giro de negocios que el Bar Restaurant “Los Arrecifes”:	1	2	3
3.4. La barreras de entrada para que incursionen nuevos competidores en el mercado meta del Bar Restaurant “Los Arrecifes” son:	1	2	3
3.5. Las restricciones legales o regulatorias para establecimientos con el mismo giro de negocio que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” son:	1	2	3
3.6. En el mercado de interés del Bar Restaurant “Los Arrecifes” el grado de lealtad por parte de los consumidores hacia determinado establecimiento o marca es:	1	2	3
3.7. La cantidad de capital necesario para emprender en establecimientos con el mismo giro de negocio que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3

Continua

3.8. Qué nivel de impacto tienen las políticas arancelarias del actual gobierno del Ecuador en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” al adquirir materias primas:	1	2	③
3.9. Qué tipo de dificultad presentan los establecimientos del mismo giro de negocio del Bar Restaurant “Los Arrecifes” para el abastecimiento de materia prima:	1	②	3
3.10. El control de patentes en el mercado local para establecimientos del mismo giro de negocio del Bar Restaurant “Los Arrecifes” presenta un nivel:	①	2	3
Suma total de la fuerza 3 =		20	
4. Amenaza de productos sustitutos:			
4.1. Qué nivel de dificultad se presenta a los consumidores al momento seleccionar productos sustitutos al del Bar Restaurant “Los Arrecifes”:	①	2	3
4.2. La cantidad de establecimientos con productos similares o sustitutos en el mercado meta del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	③
4.3. El precio de los productos sustitutos con relación a los productos que oferta el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	②	3
4.4. El nivel de publicidad del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	②	3
4.5. El nivel de publicidad de productos sustitutos a los del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	①	2	3
4.6. Para los consumidores el costo por el cambio de los productos del Bar Restaurant “Los Arrecifes” a un producto sustituto es:	1	②	3
4.7. El grado de lealtad de los clientes con los productos que oferta el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	③
4.8. Qué nivel de impacto tienen Los productos sustitutos en la fijación de precios del Bar Restaurant “Los Arrecifes”	1	②	3
4.9. El tercerizar las actividades del Bar Restaurant “Los Arrecifes” significaría una ventaja:	①	2	3

Continúa

4.10. Contar con más canales de ventas para los productos del Bar Restaurant “Los Arrecifes” significaría una ventaja:	1	②	3
Suma total de la fuerza 4 =		19	
5. Rivalidad entre competidores:			
5.1. La concentración de establecimientos en el mercado meta del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	③
5.2. El grado de diferenciación de establecimientos con el mismo giro de negocio que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	③
5.3. Con qué frecuencia se producen promociones y reducciones de precios en el sector del Bar Restaurant “Los Arrecifes”:	①	2	3
5.4. Cuál es el grado de dificultad para que los consumidores cambien de establecimientos en el sector:	①	2	3
5.5. En el sector la cantidad de establecimientos líderes o referentes es:	①	2	3
5.6. El crecimiento económico de los competidores del Bar Restaurant “Los Arrecifes” se ha dado de manera:	1	②	3
5.7. Los costos fijos en el sector del Bar Restaurant “Los Arrecifes” son:	①	2	3
5.8. El índice de diferenciación estratégica en el sector es:	①	2	3
5.9. Las barreras de salida para establecimientos del sector son:	①	2	3
5.10. Cuál es el nivel de sensibilidad del sector del Bar Restaurant “Los Arrecifes” para promociones y publicidad	①	2	3
Suma total de la fuerza 5 =		15	

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Paso 2.

Se procede a sumar cada uno de los elementos de cada fuerza y se presenta un cuadro de los resultados obtenidos:

Tabla 18: Resultados del análisis de las Fuerzas de Porter

RESULTADOS DE LAS FUERZAS DE PORTER	
FUERZAS	TOTAL
Poder de negociación de los consumidores	24
Poder de negociación de los proveedores	26
Amenaza de nuevas entradas	20
Amenaza de productos sustitutos	19
Rivalidad entre competidores	14

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Una vez obtenidos los resultados, se elabora el Mapa de las Cinco Fuerzas de Porter para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, en donde se coloca un resumen de los elementos de cada fuerza y se establece el nivel de impacto de cada fuerza sobre el establecimiento según la calificación obtenida. El nivel de impacto puede ser fuerte, moderado y débil.

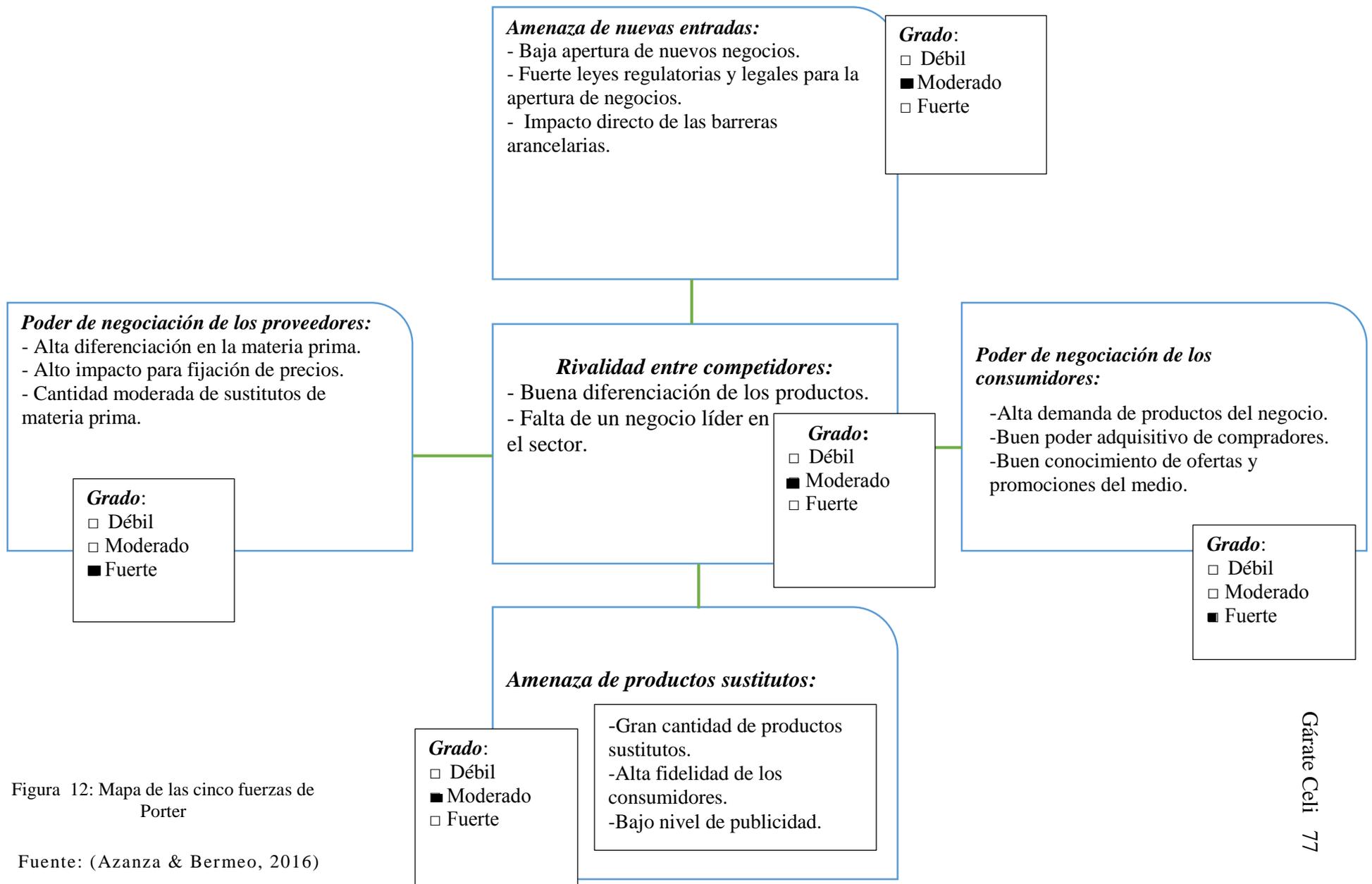


Figura 12: Mapa de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Paso 3.

Finalmente, a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se determina que la categoría del restaurant se encuentra entre moderada y fuerte para cada una de las fuerzas, a pesar de ellos hay algunos elementos a los cuales se les podría dar solución, como se muestra a continuación:

Tabla 19: Estrategias para las Cinco fuerzas de Porter

ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA ELEMENTOS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER		
Elaborado por:	El autor	
Fuerza	Elemento	Estrategias
Poder de negociación de los compradores.	El volumen de compras de los clientes en el establecimiento es alto	El establecimiento puede ofrecer servicios post venta para superar expectativas de clientes
	Los consumidores pueden cambiar fácilmente y consumir productos de la competencia.	Se debe aumentar la comunicación con el cliente e incrementar promociones y descuentos.
Poder de negociación de proveedores.	El costo para cambiar de proveedor es alto.	Realizar alianzas estratégicas con proveedores locales con la finalidad de reducir costos en ambas partes.
Amenaza de nuevas entradas.	El sector presenta dificultad para crear economías a escala.	Aumentar la calidad de los productos, aumentar la publicidad y de ser posible reducir costos..
Amenaza de productos sustitutos.	Para los consumidores el costo de cambiar un producto del negocio a un sustituto no presenta mayor dificultad.	Establecer una correcta política de precios que además se complemente con el establecimiento de promociones de ventas.
Rivalidad entre competidores.	El sector no presenta un establecimiento líder o referente.	Dotar de nuevas características al servicio y a los productos.

Fuente: Propia

Establecidas las estrategias en los puntos débiles que tiene el restaurant conforme las cinco fuerzas de Porter dictaminan, se espera que la administración del Bar Restaurant “Los Arrecifes” tome en cuenta este compendio de estrategias y considere aplicarlas en un período de tiempo corto.

2.3.4 Análisis FODA

El análisis FODA ayudará a identificar en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” aquellos factores que tienen un impacto a nivel interno (Fortalezas y Debilidades) y a nivel externo (Oportunidades y Amenazas) en el desenvolvimiento de las actividades del establecimiento. El uso de esta herramienta es muy importante, ya que evalúa el desempeño y el nivel del servicio presente y futuro que tiene el restaurant.

Paso 1.

Como primer paso es necesario identificar las características internas y externas que presenta el restaurant, para ello se debe hacer un excelente análisis del entorno del establecimiento y también se toma como base la información que se obtuvo en el Análisis PESTEL, Diamante de Porter y las Cinco Fuerzas de Porter y describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 20: Análisis FODA

ANÁLISIS FODA		
Fecha:	26/Noviembre/2016	
Elaborado por:	El autor	
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena ubicación del restaurant - Infraestructura cómoda - Variedad y alta diferenciación de los productos - Entrega a domicilio de productos - Excelente calidad del servicio y producto - Materia prima de excelente calidad - Gran demanda de consumo de productos del restaurant - Mano de obra eficiente - Capacidad de innovación de productos - Local Propio 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia. - Dificultad para determinar costos de platos. - Falta de parqueadero - Falta de planes operativos y estrategias. - No existen alianzas estratégicas. - Poco nivel de publicidad. - Pocos sustitutos de materia prima. 	DE ORIGEN INTERNO
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creciente tendencia en el medio por el consumo de gastronomía peruana - Alta barreras de entrada para competidores - Poca oferta idéntica al del negocio. - Poder adquisitivo robusto del mercado - Ampliación de los productos según la voz del cliente. - Participación en ferias gastronómicas. - Publicidad con costos bajos a través del uso de TIC. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la legislación. - Fuertes barreras arancelarias. - Inestabilidad económica del país. - Gran cantidad de productos sustitutos con años de experiencia. - Facilidad y bajo costo para que los clientes cambien de productos. 	DE ORIGEN EXTERNO

Fuente: (Crespo, 2015).

Aparentemente se puede observar que la cantidad de Fortalezas y Oportunidades con las que cuenta el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es mayor a la cantidad de Debilidades y Oportunidades, lo que significaría que el restaurant cuenta con una situación positiva en lo referente a aspectos interno y externos. Pero no solo basta con tomar en cuenta la cantidad de elementos para dar un juicio de valor de la situación actual del establecimiento, por lo que es necesario proceder con los siguientes pasos y realizar un análisis más minucioso.

Paso 2.

Una vez identificados todos los factores internos y externos del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, se realiza la determinación del peso ponderado de cada elemento del FODA, para lo cual se utiliza un peso relativo (PR) cuya suma total debe ser 1 y además se utiliza una valoración (V) entre 1 y 5 según la importancia de uno de los elementos. Se multiplica cada peso relativo con su valoración y se realiza la suma total de los elementos.

Tabla 21: Determinación del peso ponderado del FODA

PESO PONDERADO DEL FODA								
Fecha:	02/febrero/2016							
Elaborado por:	Administrador/a de Parrilladas El Fogón							
FORTALEZA	PR	V	PP	OPORTUNIDAD	PR	V	PP	
Buena ubicación del restaurant	0,1	4	0,4	Creciente tendencia en el medio por el consumo de gastronomía peruana	0,25	5	1,25	
Infraestructura cómoda	0,1	4	0,4	Alta barreras de entrada para competidores	0,15	5	0,75	
Variedad y alta diferenciación de los productos	0,15	5	0,75	Poca oferta idéntica al del negocio.	0,2	4	0,8	
Entrega a domicilio de productos	0,05	3	0,15	Poder adquisitivo robusto del mercado	0,15	3	0,45	

Continua

Excelente calidad del servicio y producto	0,1	4	0,4	Ampliación de los productos según la voz del cliente.	0,05	1	0,05
Materia prima de excelente calidad	0,1	5	0,5	Participación en ferias gastronómicas.	0,15	4	0,6
Gran demanda de consumo de productos del restaurant	0,2	5	1	Publicidad con costos bajos a través del uso de TIC.	0,05	2	0,1
Mano de obra eficiente	0,1	4	0,4				
Capacidad de innovación de productos	0,05	3	0,15				
Local Propio	0,05	4	0,2				
SUMA TOTAL	1		4,35	SUMA TOTAL	1		4
DEBILIDAD	PR	V	PP	AMENAZA	PR	V	PP
Falta de experiencia.	0,15	4	0,6	Cambios en la legislación	0,15	2	0,3
Dificultad para determinar costos de platos.	0,1	4	0,4	Fuertes barreras arancelarias.	0,25	5	1,25
Falta de parqueadero	0,2	5	1	Inestabilidad económica del país.	0,15	4	0,6
Falta de planes operativos y estrategias.	0,2	3	0,6	Gran cantidad de productos sustitutos con años de experiencia.	0,25	5	1,25
No existen alianzas estratégicas.	0,1	2	0,2	Facilidad y bajo costo para que los clientes cambien de productos	0,2	4	0,8
Poco nivel de publicidad.	0,15	4	0,6				
Pocos sustitutos de materia prima.	0,1	3	0,3				
SUMA TOTAL	1		3,7	SUMA TOTAL	1		4,2

Fuente: (Crespo, 2015)

Paso 3.

Una vez determinada la suma total de cada factor del FODA, se procede a determinar las coordenadas en “x” y “y” del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, tomando como base la Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).

La coordenada en “x”, se calcula mediante la diferencia entre el peso ponderado total de la fortaleza y la debilidad:

Peso ponderado total de la fortaleza	Peso ponderado total de la debilidad	Coordenada en “x”
(4,35)	– (3,7) =	0,65

Para la coordenada en “y” se obtuvo mediante la diferencia entre el peso ponderado final de las oportunidades y las amenazas:

Peso ponderado total de la oportunidad	Peso ponderado total de la amenaza	Coordenada en “y”
(4)	– (4,2) =	- 0,2

Finalmente se realiza la posición estratégica del Bar Restaurant “Los Arrecifes” dentro del gráfico PEEA, basado en las coordenadas (x, y), como se muestra a continuación:

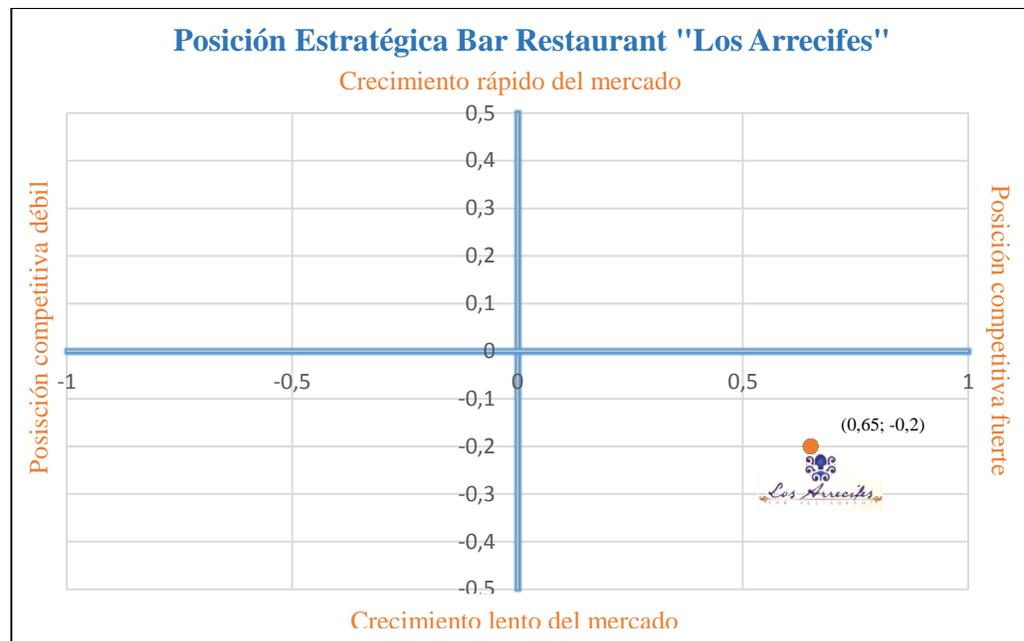


Figura 13: Posición Estratégica
Fuente: (Crespo, 2015)

Como se puede observar en la ilustración anterior, “x” y “y” son ambos positivos, por lo que el PEEA se ubicó en el cuadrante I, en una posición competitiva fuerte con crecimiento rápido del mercado.

Paso 4.

Finalmente, mediante la ubicación estratégica del restaurant, se debe escoger el tipo de estrategia que debe implementar el restaurant, para ello se hace uso de lo propuesto por (Crespo, 2015):

- *Cuadrante I: estrategia agresiva*
- *Cuadrante II: estrategia conservadora.*
- *Cuadrante III: estrategia defensiva.*
- *Cuadrante IV: estrategia competitiva.*

Según lo expuesto, la estrategia que requiere el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es una estrategia competitiva. A través de esta estrategia se deben definir las acciones necesarias para obtener mejores resultados, tomando como puntos clave la naturaleza de la competencia, las necesidades o preferencias del consumidor y el perfil del producto. El conjunto de estrategias serán expuestas en el siguiente capítulo.

2.4 Análisis Interno

El Análisis Interno, permite conocer el estado de las fortalezas y debilidades en los que se encuentra el establecimiento, de tal manera que se facilite la aplicación de las mejoras necesarias y el desarrollo efectivo de un posible futuro aportando a la vez los objetivos de la planeación estratégica de la empresa.

2.4.1 Definición del proceso del restaurant

El desarrollar un efectivo proceso de Servucción, requiere considerar todas las entradas y salidas que se producen en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” para el desarrollo de un servicio y producto de calidad. De tal manera, se considera indispensable que el establecimiento cuente con una correcta definición de su Proceso Productivo y el Proceso General de Servicio.

Paso 1.

Se realiza el diagrama de flujo del Proceso Productivo se describe considerando aspectos tales como: recepción de materia prima y preparación de los platillos.

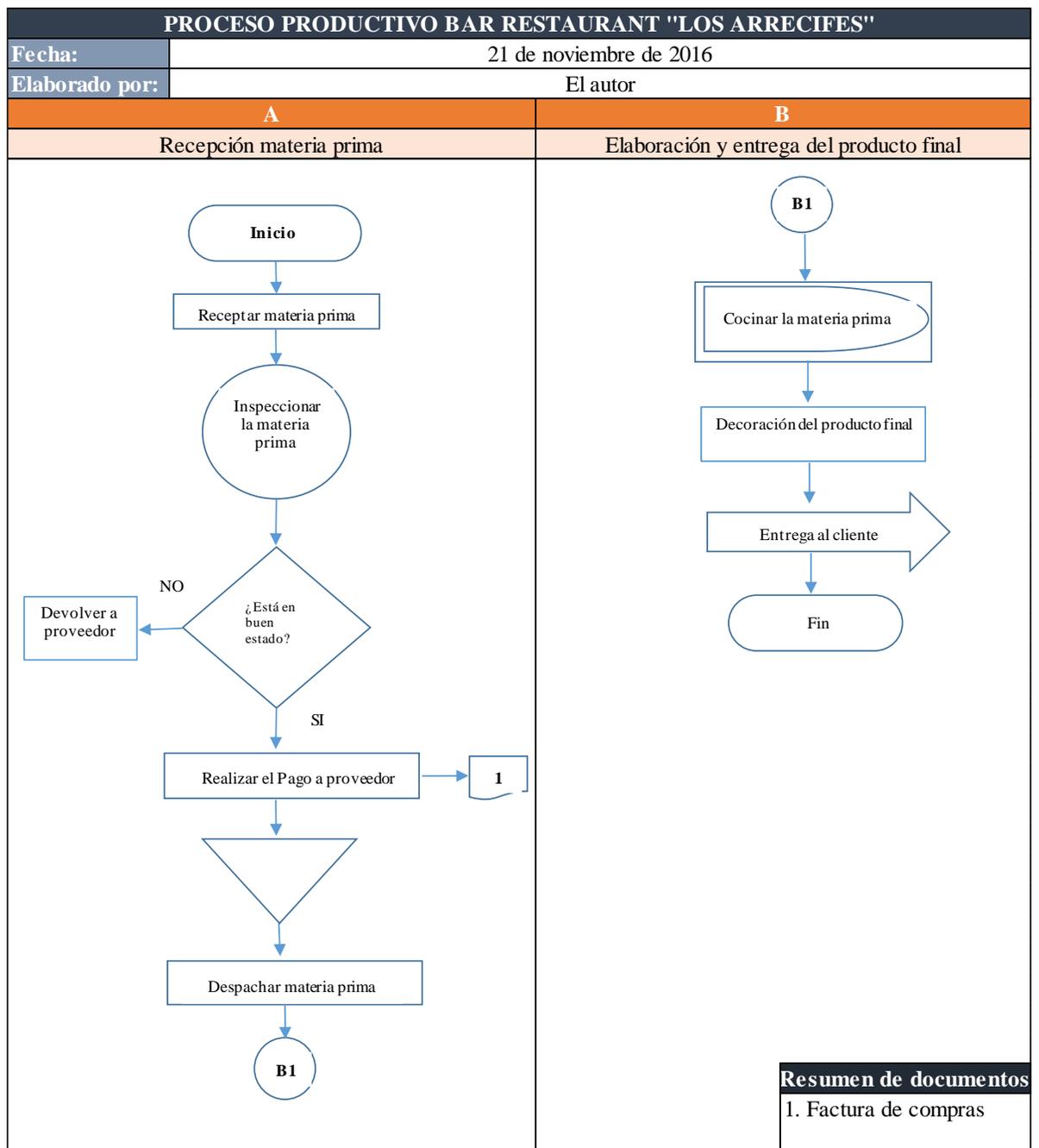


Figura 14: Proceso Productivo
 Fuente: (Coronel I. , 2015)

- **Recepción de materia prima:** se recibe la materia prima del proveedor en el restaurant, además se revisa para confirmar el peso y la cantidad correcta del producto.
- **Inspección de materia prima:** se examinan los pescados, mariscos y los distintos ingredientes que son traídos directamente del Perú, este paso es indispensable para cumplir con los estándares de calidad y frescura.

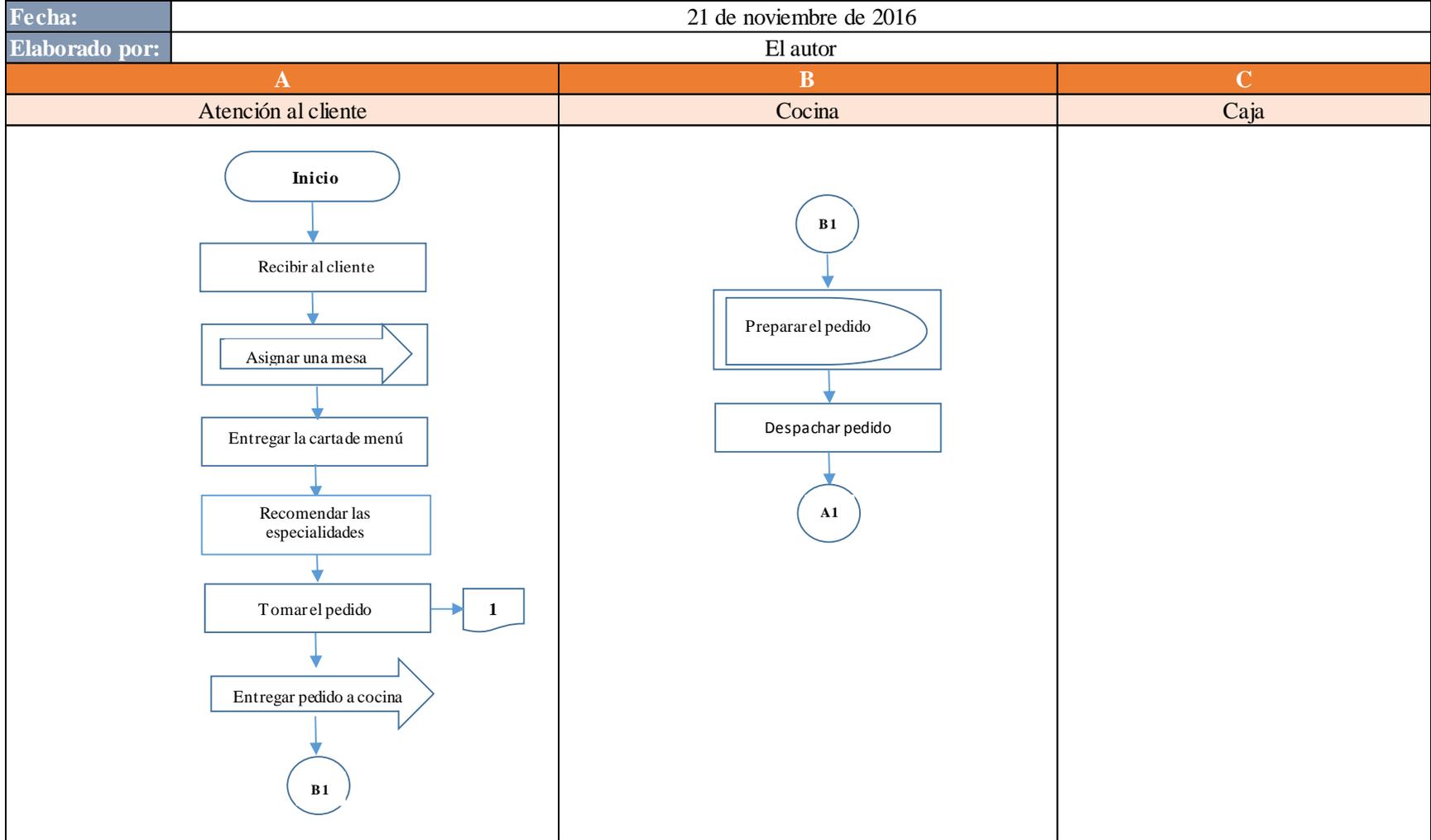
Si cumplen con las especificaciones del restaurant, se realiza el pago al proveedor y se recibe la factura del mismo. En caso de que la materia prima no cumpla los estándares requeridos se produce su devolución.

- **Almacenamiento de la materia prima:** el pescado, mariscos y los otros productos perecederos deben refrigerarse. Los ingredientes son tapados herméticamente.
- **Transporte al área de elaboración:** en recipientes de plástico se transporta los mariscos y el resto de ingredientes al área de elaboración del producto final.
- **Cocción:** se escoge la materia prima necesaria para la preparación del plato requerido. Y se produce su cocción y una demora evidentemente necesaria.
- **Decoración:** aquí se produce el montaje del platillo y se da el toque final antes que salgan para el servicio al cliente.
- **Entrega al cliente:** el personal de servicio al cliente es el encargado de transportar el platillo a la mesa del cliente.

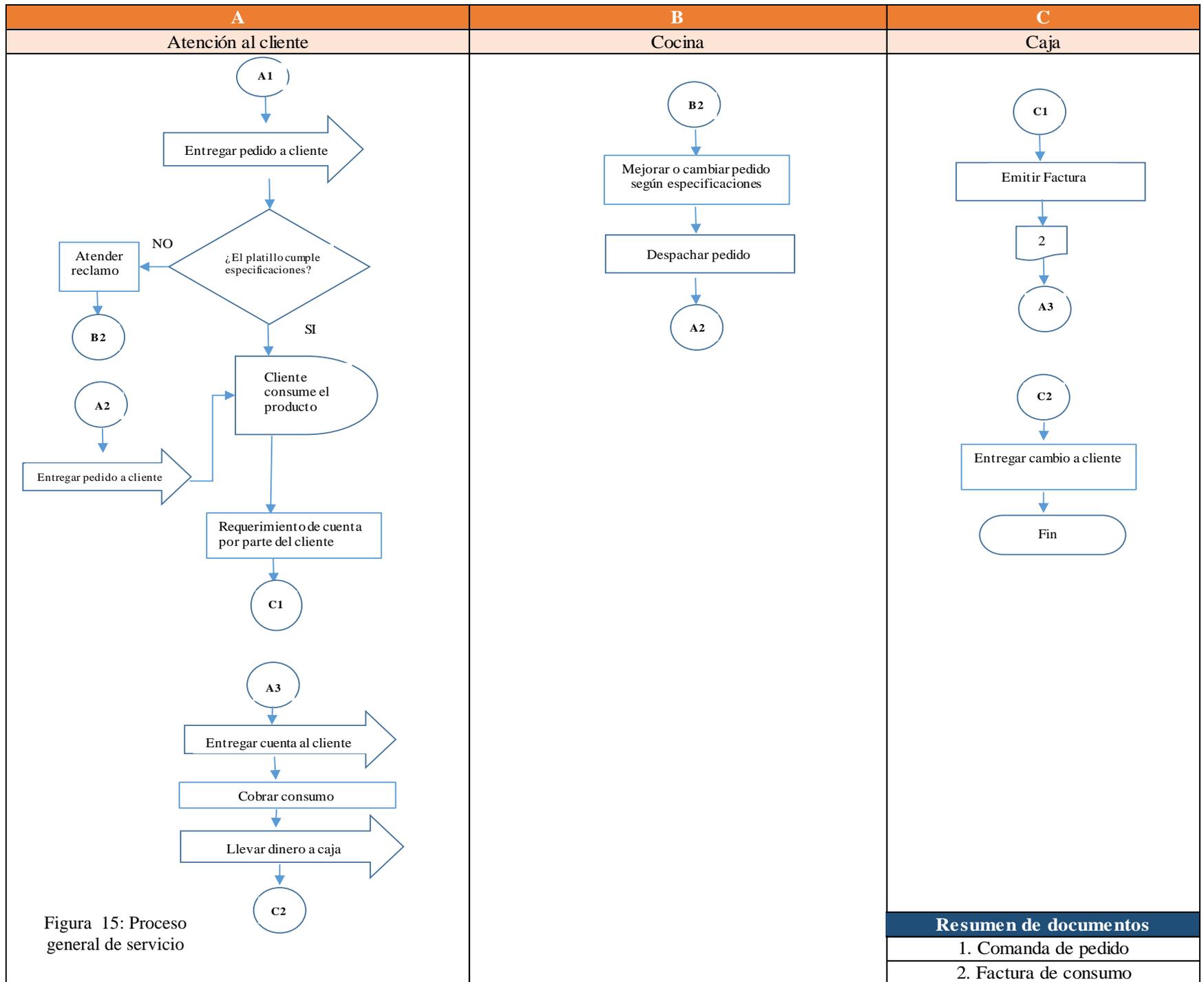
Paso 2.

Se realiza el Proceso General del servicio y se describe considerando aspectos tales como: atención al cliente, cocción de alimentos, entrega del producto final a los clientes y cobro de platillos.

PROCESO GENERAL DE SERVICIO BAR RESTAURANT "LOS ARRECIFES"



Continua



- **Recepción del cliente:** el cliente al ingresar al establecimiento, es recibido con un cordial saludo por parte del personal de servicio al cliente y le asignan una mesa, al mismo tiempo que le ofrecen las cartas de menú, recomendando las especialidades de la casa.
- **Toma de la orden del cliente:** el cliente selecciona el platillo de su preferencia y la orden es tomada por parte del mesero confirmando que la orden este correcta.
- **Entrega del pedido en cocina:** el mesero es el encargado de pasar la orden de comanda a cocina para su posterior elaboración.
- **Elaboración del platillo:** el cocinero selecciona todos los ingredientes e insumos necesarios y procede a la elaboración del platillo solicitado.
- **Entrega al cliente:** el cocinero despacha al mesero el platillo y este le entrega al cliente.

Si el platillo cumple con las especificaciones del cliente este procede a consumir el producto, caso contrario el mesero atiende el reclamo y lleva nuevamente el platillo para el cambio o mejora y nuevamente pueda ser entregado al cliente.

- **Cobro:** el cliente hace el requerimiento de la cuenta al mesero, este último acude donde el cajero que se encarga de emitir una factura y es llevada nuevamente a la mesa del cliente en donde se cobra su consumo, finalmente el mesero lleva la carta de pago a caja y es aquí donde el cliente recibe su cambio

2.4.2 Elaboración de la Cadena de Valor de Michael Porter

El uso de la Cadena de Valor de Porter, permitirá definir todos los aspectos y características del Bar Restaurant “Los Arrecifes” de tal manera, que se pueda realizar un amplio análisis y maximizar la creación de valor a través de las actividades que son la base para ventajas competitivas que tendrá el establecimiento.

Paso 1.

Se definen las actividades primarias y secundarias del restaurante que conforman la Cadena de Valor. A continuación, se describe la base de cada una de las actividades:

Actividades primarias:

- ***Gestión de compras:***
 - La selección de proveedores se realiza en base a quienes ofrezcan las mejores condiciones de frescura, calidad y precio de la materia prima.
 - Para la compra de productos se debe considerar los tiempos que tardarán en llegar al establecimiento.
 - La recepción de la materia prima se la realiza tomando en cuenta la calidad y estándares requeridos por del restaurant.
 - Si la materia prima no cumple con las especificaciones es devuelta.
 - La materia prima que tiene el restaurant es fresca debido a que es traída directamente de Perú.
 - Los productos son conservados en refrigeración o en envases herméticos dependiendo de las temperaturas que cada uno requiere para evitar focos de contaminación.
 - Para el manejo y control de inventarios se realiza a través de la técnica primero en entrar primero en salir (PEPS).

- ***Operaciones***

- La preparación de los platillos es realizada en base a pedidos de los clientes.
- Como norma en el restaurant se tiene que el tiempo aproximado de preparación de los platos no debe superar los 15 minutos.
- La manipulación y cocción de los alimentos se la realiza con todas las normas de higiene (cocineros utilizan guantes y malla para la cabeza) de igual manera el lugar de trabajo y los utensilios deben estar siempre limpios.
- La presentación de los alimentos debe ser muy importante ya que a través de esta, además de transmitir la identidad gastronómica del Perú, se refleja la imagen del restaurant con el cliente.

- ***Logística externa***

- El producto del Bar Restaurant “Los Arrecifes” se sirve en las instalaciones del restaurant, además que se cuenta con la entrega a domicilio de los productos que se ofertan.
- El proceso de pedidos está a cargo del personal capacitado necesario.
- El nivel de atención se lo realiza de manera individual para mejorar la experiencia del cliente.
- La instalaciones del Bar Restaurant “Los Arrecifes” están sujetas a un constante aseo y mantenimiento pues se trata de que la estancia del cliente en el establecimiento sea lo más cómoda posible.

- ***Marketing y comercialización:***

- El Bar Restaurant “Los Arrecifes” realiza su promoción mediante publicidad BTL (sobre la línea) especialmente por Facebook en donde se ofertan los productos del restaurant.
- Una forma de también promocionar los productos es mediante la participación de ferias locales y nacionales, en donde se dan muestras

gratis del producto y se regalan flayers con la información del establecimiento.

- Las ventas de los productos se realizan de manera directa con los clientes.
- Se maneja una política de precios tomando como base los precios de la competencia.

- ***Servicio post-venta***

- Bar Restaurant “Los Arrecifes” siempre está dispuesto a atender reclamos de los clientes y solicita de la manera más cordial alguna sugerencia del servicio para tratar de mejorar la experiencia de los clientes.

Actividades de apoyo:

- ***Dirección***

- Se planifican los objetivos y metas del restaurant para cada año.
- El restaurant cumple con todos los requisitos legales necesarios para su funcionamiento.
- El restaurant se rige a través de un reglamento interno para la manipulación de alimentos y para gestionar su calidad.
- El control de las finanzas y contabilidad es necesario para el correcto desarrollo del restaurant.

- ***Recursos Humanos:***

- Para la contratación de personal, se busca personal con experiencia de al menos un año en el sector de servicios de restauración.
- La remuneración del personal se establece según la política salarial y laboral del establecimiento y del código del trabajo del Ecuador.

- Todo el personal está asegurado y cuenta con todos los derechos de ley.
- **Tecnología:**
 - El restaurante siempre evalúa los productos ofertados en su carta y se basa en la voz del cliente para mejorarlos.
 - Toda la maquinaria y neveras multiclima están en constante revisión y mantenimiento para asegurar su correcto funcionamiento.
 - El establecimiento cuenta con cámaras para seguridad de los comensales y se piensa realizar una inversión en un sistema de facturación electrónica.

Paso 2.

Con la información recabada de las actividades primarias y secundarias se procede a construir la Cadena de Valor para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”:

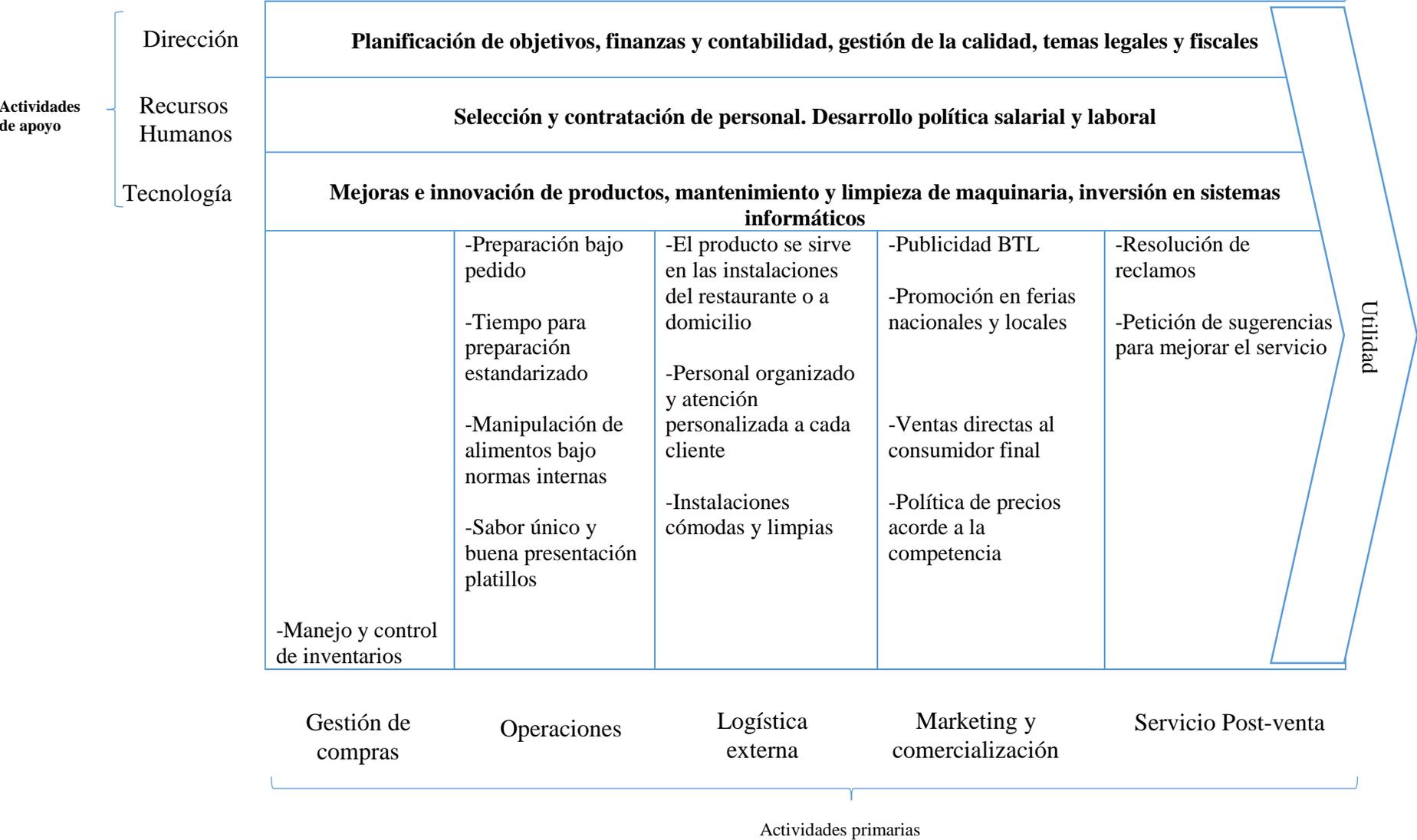


Figura 16: Cadena de Valor

Fuente: (Porter, 1990)

Paso 3.

Se analizan que actividades son las que generan valor para el Bar Restaurant “Los Arrecifes” y significan una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Tabla 22: Actividades que generan valor

Actividades que generan valor	
ACTIVIDAD QUE GENERAN VALOR	DIFERENCIACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA
Sabor único y buena presentación platillos	Estos dos aspectos hacen que los consumidores conozcan y se deleiten con la cultura gastronómica del vecino país del sur.
Materia prima traída directamente de Perú	El contar con mariscos e ingredientes traídos de Perú, hace que el sabor de los platillos sean únicos muy similares a los que se ofertan en el vecino país.
Inspección de la materia prima.	La materia prima que se utiliza es siempre la de mejor calidad y siempre debe estar fresca,
Uso de normas sanitarias para el almacenamiento.	La materia prima y demás ingredientes son resguardados bajo refrigeración o en envases especiales que aseguran su frescura y evitan la contaminación
Instalaciones cómodas y limpias	El buen estado de las instalaciones asegura que la estancia del cliente sea la más placentera posible ya que se encuentra en un ambiente muy acogedor.
Servicio a domicilio	Para mayor comodidad de los clientes se ofrece el servicio a domicilio sin ningún cargo adicional
Publicidad BTL	El uso de redes sociales permite dar a conocer los productos y tener un contacto directo con los clientes
Participación en ferias gastronómicas	Ofertar los productos en ferias gastronómicas permite dar a conocer los productos a potenciales clientes

Fuente: Propia.

Continúa

Inversión en sistemas informáticos	Para mayor seguridad de los clientes el establecimiento cuenta con cámaras de seguridad y se planea realizar una inversión en un sistema de facturación informático
------------------------------------	---

La administración del Bar Restaurant “Los Arrecifes” se compromete a mantener las actividades que generan valor en el establecimiento y a mejorarlas constantemente para que el cliente siempre este satisfecho con el servicio que recibe.

2.4.3 Comercialización del restaurant

La comercialización es uno de los aspectos más importantes que posee el restaurant para dar a conocer sus productos, de manera que tener un buen plan de comercialización, asegura tener ventajas competitivas sobre la competencia. La mejor manera de definir la comercialización del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es a través de la herramienta de las 7M’s del marketing integrado. Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1.

Mediante el uso de un Cuadro de Análisis de las 7 M’s del Bar restaurant “Los Arrecifes” y con la información que se ha recabado en los análisis anteriores se establecen los aspectos principales que el establecimiento debe tener para contar con una buena comercialización de sus productos.

Tabla 23: Análisis de las 7 M’S

ANÁLISIS DE LAS 7 M’S

Fecha:	23/noviembre/2016
Elaborado por:	El autor
<p>1. Mercado (<i>market</i>):</p> <p>El perfil de los clientes del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, son personas adultas, adultos mayores, solteros o casados con o sin hijos, que viven en la ciudad de Cuenca o que visiten la misma, sin importar género ni grupo étnico, enmarcados entre los 25 a 65 años de edad aproximadamente, los mismos que por lo general desempeñan funciones administrativas, técnicas u operativas y cuyos niveles socioeconómicos son medios y medio altos, de tal manera, que los productos que se ofertan en el establecimientos son accesibles para ellos.</p> <p>Por lo general, estos consumidores acuden al restaurante por recomendaciones de sus amigos, familiares, compañeros de trabajo, ya que además de ser una comida sana, deliciosa y tradicional de Perú, se necesita una actitud aventurera para probar una nueva gastronomía y adquirir nuevas experiencias. Dichos clientes, también adquieren el producto por curiosidad y satisfacción con una tasa de uso media, ya que la lealtad de los consumidores es compartida con establecimientos que brindan productos homólogos al restaurant.</p>	
<p>2. Mensaje (<i>message</i>):</p> <p>El mensaje que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” debe basarse en aquellas actividades que generan valor para el establecimiento, entre las que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sabor único y buena presentación platillos - Materia prima traída directamente de Perú - Inspección de la materia prima. - Uso de normas sanitarias para el almacenamiento - Instalaciones cómodas y limpias - Servicio a domicilio - Publicidad BTL - Participación en ferias gastronómicas - Inversión en sistemas informáticos 	

<p>3. Misión (<i>mission</i>):</p> <p>Captar la atención de nuevos clientes, aumentas las ventas y el margen de utilidad, de manera que se pueda posicionar al establecimiento en su mercado meta.</p>
<p>4. Diseño del mensaje (<i>message design</i>):</p> <p>El diseño del mensaje debe ser claro y objetivo, los consumidores deben saber que la mejor opción para consumir gastronomía peruana es el Bar Restaurant “Los Arrecifes” además el mensaje debe contener el logo y colores del establecimiento:</p> <div style="text-align: center;">  </div>
<p>5. Estrategia de medios (<i>media strategy</i>):</p> <p>El Bar Restaurant “Los Arrecifes” seguirá con su publicidad de BTL en redes sociales y además estaría dispuesto a utilizar publicidad de tipo ATL específicamente el uso de prensa escrita y radio.</p> <p>Se considera de igual importancia que el establecimiento siga participando en las ferias gastronómicas locales y nacionales.</p>
<p>6. Dinero (<i>money</i>):</p> <p>Bar Restaurant “Los Arrecifes” estaría dispuesto a destinar como un comienzo un 5% de sus utilidades en comercialización, es necesario mencionar que además se realizaría la contratación de una empresa publicitaria.</p>
<p>7. Medición (<i>measurement</i>):</p> <p>La medición la llevaría a cabo la empresa publicitaria y también se haría uso de las estadísticas que la red social Facebook brinda (Facebook Analytics).</p>

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Con la información recabada en este análisis de las 7 M'S, se espera que la administración del Bar Restaurant “Los Arrecifes” tome como base las recomendaciones hechas y en base a ellas, pueda definir la comercialización necesaria para poder cumplir con los objetivos

empresariales del establecimiento y se puedan transformar en resultados redituables a largo plazo.

2.4.4 Desarrollo del modelo de las Siete S de Mckinsey

Mediante el uso de esta herramienta el Bar Restaurant “Los Arrecifes” podrá definir aquellos aspectos positivos y negativos en su ámbito interno, con la finalidad de proponer mejoras en el desempeño del mismo y examinar la causa de todas estas fortalezas y debilidades que se presentan.

Paso 1.

En primer lugar, se toma como base el cuestionario desarrollado y aplicado en organizaciones por (McKinsey & Co, 2010), de esta forma se aplicará este cuestionario a todo el personal que labora en el establecimiento, ya que son ellos quienes tienen el mayor conocimiento de cómo se da el desenvolvimiento de las actividades a nivel interno. La encuesta considera los siete aspectos del modelo de las Siete S de McKinsey y de igual manera considera siete respuestas para cada uno de estos aspectos: muy positivo, positivo, más positivo que negativo, neutral, más negativo que positivo, negativo. La base de la encuesta se muestra a continuación:

ANÁLISIS DE LAS “7 S” DE MCKINSEY	
Fecha:	29/Noviembre/2016
Elaborado por:	El autor
<p>1. Estrategia – Strategy: ¿Utiliza el establecimiento una herramienta o instrumento idóneo para incentivar al personal en el logro de los objetivos como empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>2. Estructura – Structure: ¿Considera que dentro del establecimiento en sus diferentes jerarquías cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>3. Sistemas – Systems: ¿Considera que las herramientas utilizadas por el establecimiento permiten evaluar el rendimiento laboral y del producto final del restaurante?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>4. Habilidades – Skills: ¿Considera que dentro del establecimiento el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo</p>	
<p>5. Personal – Staff: ¿Considera que cada uno de los integrantes llena las expectativas en los cargos para el cual fueron nombrados o designados de acuerdo a su perfil profesional?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral</p>	

<input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo
<p>6. Estilo – Style:</p> <p>¿El bienestar del personal representa en el establecimiento una prioridad para el perfeccionamiento del restaurante?</p> <input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo
<p>7. Valores Compartidos - Shared values:</p> <p>¿Considera que dentro de la organización todo el personal comparte el mismo paradigma o doctrina acerca de la visión, misión y función, pilares fundamentales sobre los cuales descansa la política del restaurante?</p> <input type="checkbox"/> Muy positivo <input type="checkbox"/> Positivo <input type="checkbox"/> Más positivo que negativo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Más negativo que positivo <input type="checkbox"/> Negativo <input type="checkbox"/> Muy negativo

Fuente: (McKinsey & Co, 2010)

Paso 2.

Una vez aplicada la encuesta al personal, se procedió a tabular las respuestas, además que las respuestas se codificaron siguiente manera:

- 1 = muy positivo;
- 2 = positivo;
- 3 = más positivo que negativo;
- 4 = neutral;
- 5 = más negativo que positivo;
- 6 = negativo;
- 7 = muy negativo.

Tabla 25: Tabulación de respuestas de las 7 S de Mckinsey

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE LAS 7 S DE MCKINSEY											
Fecha:	29/Noviembre/2016										
Elaborado por:	El autor										
Elementos	Número de respuestas							Número de encuestas	Suma de frecuencias (frecuencias* desde el 4 al 7)	Porcentaje	Prioridad
	1	2	3	4	5	6	7				
Estrategia	5	3	2	-	-	-	-	10	-	0	-
Estructura	3	4	2	1	-	-	-	10	1	10	-
Sistemas	3	5	1	1	-	-	-	10	1	10	-
Habilidades	5	2	1	2	-	-	-	10	2	20	-
Personal	3	3	2	2	-	-	-	10	2	20	-
Estilo	2	5	1	2	-	-	-	10	2	20	-
Valores compartidos	1	5	-	3	-	1	-	10	4	40	1

*Frecuencia: número de veces que se repite una respuesta.

Finalmente, se establece un orden de prioridad de acuerdo con los resultados que se obtuvieron, en otras palabras, todo elemento cuya suma de frecuencias (desde la codificación 4 a la 7) sea mayor o igual al 40% debe considerarse como una prioridad y en base a esto se debe determinar las prioridades con mayor jerarquía.

Paso 3.

Según los datos tabulados, se identifica los elementos que necesitan una mejora a nivel interno en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, considerando aquellos aspectos de mayor prioridad se establece una condición de mejora que se muestra a continuación:

Tabla 26: Elementos de las 7S que requieren mejoras

ELEMENTOS DE LAS 7 S QUE REQUIEREN MEJORAS			
JERARQUÍA	ELEMENTO	PROBLEMA	MEJORA
1	Valores compartidos	Parte del personal no comparte el mismo paradigma o doctrina acerca de la visión, misión y función, pilares fundamentales del restaurant	Es necesario realizar el proceso de Planeación Estratégica en el establecimiento, pues a través de este proceso se suministra todas las pautas para que todo el personal tenga una visión compartida y tengan la seguridad de que pueden llevar a cabo la misión empresarial del establecimiento en un período de tiempo razonable. Además que ellos podrán evaluar la situación estratégica de la empresa y en conjunto puedan decidir las acciones de mejora en base a un periodo de tiempo razonable.

Fuente: Propia

2.5 Análisis de la calidad del servicio

Este procedimiento permite conocer el nivel de calidad del servicio que oferta el restaurant, además permite observar si la experiencia del cliente con el servicio es positiva o negativa; ya que se busca conseguir la máxima satisfacción y fidelidad por parte de los clientes.

2.5.1 Percepción del personal y consumidores con el servipanorama del restaurante

Hablar de servipanorama, es referirse al uso de la evidencia física con que dispone el restaurant con el objetivo de diseñar ambientes para el servicio, considerando que los clientes y personal se desenvuelven dentro las instalaciones, el servipanorama del Bar

Restaurant “Los Arrecifes” debe estar diseñado en torno a cumplir las expectativas y confort de ambos. Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1.

Para realizar un análisis del servipanorama del Bar Restaurant “Los Arrecifes” se procede a realizar una encuesta mediante la cual se va a conocer todas las características del servicio que es prestado por el establecimiento. La encuesta tiene una escala de 1 a 3, donde 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente., cabe señalar que se la realizó a todo el personal que labora en el restaurant que son 10 personas y a 20 consumidores. El modelo de la encuesta se presenta a continuación:

Tabla 27: Encuesta para el análisis del Servipanorama

ENCUESTA PARA ANÁLISIS DEL SERVIPANORAMA			
Elaborado por:	El autor		
1. Preguntas referentes al exterior de las instalaciones:			
1.1. La condición de la fachada del establecimiento:	1	2	3
1.2. Los letreros exteriores se encuentran en un estado:	1	2	3
1.3. La señalización en la parte exterior es:	1	2	3
1.4. El mobiliario se encuentra en condiciones:	1	2	3
1.5. Tomando en cuenta una visión general el entorno del establecimiento es:	1	2	3
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones:			
2.1. El mobiliario se encuentra en condiciones:	1	2	3
2.2. El diseño decorativo del establecimiento es:	1	2	3
2.3. El equipo y los instrumentos para brindar el servicio presentan una condición:	1	2	3
2.4. Los letreros interiores se encuentran en un estado:	1	2	3
2.5. La imagen y limpieza al interior del establecimiento es:			
2.6. La distribución física del establecimiento es:	1	2	3
2.7. La temperatura del establecimiento es la adecuada:	1	2	3
3. Preguntas referentes a otros tangibles:			
3.1. El estado de las cartas de menú, son:	1	2	3
3.2. El aspecto del personal que brinda el servicio es:	1	2	3

Continua

4. Alicientes para la vista:			
4.1. En qué nivel el tamaño del establecimiento es el adecuado para la prestación del servicio:	1	2	3
4.2. Los colores del establecimiento hacen que su estancia al interior sea agradable en un nivel:	1	2	3
4.3. Como considera la ubicación del local:	1	2	3
4.4. Los precios de los productos en torno al servicio que recibe son:	1	2	3
4.5. El letrero del establecimiento llama su atención en un nivel:	1	2	3
4.6. La iluminación del restaurant es:	1	2	3
5. Alicientes para el oído:			
5.1. La música al interior del restaurant es:	1	2	3
5.2. El nivel de comodidad dentro del restaurante ante el ruido externo es:	1	2	3
5.3. Los avisos entre el personal le generan un nivel de comodidad:	1	2	3
6. Alicientes para el olfato:			
6.1. Cómo considera el aroma del establecimiento:	1	2	3
7. Alicientes para el tacto:			
7.1. En qué grado el personal del establecimiento está dispuesto a solventar sus dudas o reclamos:	1	2	3

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016), propia.

Paso 2.

Posteriormente se tabuló las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas a los consumidores y al personal de contacto del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, tomando en cuenta que las respuestas se codificaron de 1 a 3 de la siguiente manera: 1 = mala, 2 = buena y 3 = excelente. Además, se analiza el porcentaje individual de cada respuesta mala y de igual manera la suma del porcentaje de todas las respuestas que tenga la calificación mala; para lo que se toma en cuenta las siguientes ecuaciones propuestas por (Azanza & Bermeo, 2016):

*Frecuencia de respuestas: número de veces que se repite una respuesta.

$$\text{*Porcentaje individual respuestas malas} = \frac{\text{Frecuencia de respuestas (1) de cada pregunta} \times 100}{\text{número total de encuestas aplicadas}}$$

$$\text{*Porcentaje total respuestas malas} = \frac{\text{Valor total de la suma (horizontal)} \times 100}{\text{valor de la suma (vertical)}}$$

Tabla 28: Tabulación de respuestas del servipanorama

TABULACIÓN DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA ANÁLISIS DEL SERVIPANORAMA					
Fecha:	30/noviembre/2016				
Elaborado por:	El autor				
PREGUNTA	*FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL)	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
1. Preguntas referentes al exterior de las instalaciones:	1	2	3	→	
1.1.	1	15	14	30	3,33%
1.2.	-	20	10	30	0
1.3.	5	15	10	30	16,67%
1.4.	3	18	9	30	10%
1.5.	5	14	11	30	16,67
SUMA (VERTICAL) ↓	14	82	54	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 150	
PORCENTAJE (%)	9,33%	54,67%	36%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL)	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
2. Preguntas referentes al interior de las instalaciones:	1	2	3	→	
2.1.	2	18	10	30	6,67%
2.2.	-	8	22	30	0%
2.3.	1	10	19	30	3,33%
2.4.	-	11	19	30	0%
2.5.	-	13	17	30	0%
2.6.	2	15	13	30	6,67%
2.7.	-	7	23	30	0%
SUMA (VERTICAL) ↓	5	82	123	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 210	
PORCENTAJE (%)	2,38%	39,05%	58,57%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL)	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
3. Preguntas referentes a otros tangibles:	1	2	3	→	
3.1.	-	18	12	30	0%
3.2.	-	13	17	30	0%
SUMA (VERTICAL) ↓	0	31	29	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 60	
PORCENTAJE (%)	0%	51,57%	48,33%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA	PORCENTAJE DE

Continua

4. Alicientes para la vista:	1	2	3	(HORIZONTAL) →	RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
4.1.	3	17	10	30	10%
4.2.	5	17	8	30	16,67%
4.3.	-	14	16	30	0%
4.4.	2	17	11	30	6,67%
4.5.	3	19	8	30	10%
4.6.	4	18	8	30	13,33%
SUMA (VERTICAL) ↓	17	102	61	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 180	
PORCENTAJE (%)	9,44%	56,67%	33,89%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
5. Alicientes para el oído:	1	2	3		
5.1.	8	12	10	30	26,67%
5.2.	5	18	7	30	16,67%
5.3.	4	13	13	30	13,33%
SUMA (VERTICAL) ↓	17	43	30	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 90	
PORCENTAJE (%)	18,89%	47,78%	33,33%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
6. Alicientes para el olfato:	1	2	3		
1.1.	2	19	9	30	6,67%
SUMA (VERTICAL) ↓	2	19	9	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 30	
PORCENTAJE (%)	6,67%	63,33%	30%	%TOTAL = 100	
PREGUNTA	FRECUENCIA DE RESPUESTAS			SUMA (HORIZONTAL) →	PORCENTAJE DE RESPUESTAS MALAS (1) POR PREGUNTA
7. Alicientes para el tacto:	1	2	3		
7.1.	-	14	16	30	0
SUMA (VERTICAL) ↓	0	14	16	TOTAL SUMA (HORIZONTAL) = 30	
PORCENTAJE (%)	0%	46,67%	53,33%	%TOTAL = 100	

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Paso 2.

Según los datos obtenidos, no hay existe ninguna pregunta o sumatoria de todas las preguntas con calificación “mala” que superen un porcentaje del 40%, ya que se utiliza ese porcentaje como base cuando existe algún aspecto que requiere cambios, sin embargo, hay ciertos aspectos que sí podrían mejorarse mediante el uso de estrategias para servipanoramas, lo que será detallado a profundidad en el siguiente capítulo del presente trabajo.

2.5.2 Análisis de la calidad del servicio que ofrece el restaurante

El análisis de la calidad del servicio del restaurant, se basa en el indicio que la calidad del servicio se va a conocer a través de las percepciones y las expectativas de los clientes con expectativas, para lo cual se debe hacer uso del modelo SERVQUAL.

Paso 1.

Se debe hacer ciertas modificaciones del modelo original de la matriz SERVQUAL establecido por Zeithaml, Parasuraman y Berry ya que se lo debe adaptar a la realidad del restaurant. De igual manera se utiliza la escala de 1 a 3.

Tabla 29: Modelo SERVQUAL

MODELO SERVQUAL			
Fecha:	30/Noviembre/2016		
Elaborado por:	El autor		
Dimensión:	TANGIBLES		
1. Las instalaciones del Bar Restaurant “Los Arrecifes” muestran una apariencia	1	2	3
2. Los equipos se encuentran en un estado:	1	2	3
3. La presentación del personal que labora en el establecimiento es:	1	2	3
4. Las cartas de menú, flyers, tarjetas de presentación visualmente su atractivo es:	1	2	3
Dimensión:	CREDIBILIDAD		
5. La reputación del Bar Restaurant “Los Arrecifes” en el medio es	1	2	3
Dimensión:	SEGURIDAD		
6. Las instalaciones del Bar Restaurant “Los Arrecifes” son seguras en un nivel:	1	2	3
7. Las transacciones realizada en el establecimientos son seguras en un nivel:	1	2	3
Dimensión:	RESPUESTA		
8. Qué nivel de interés muestra el personal del Bar Restaurant “Los Arrecifes” cuando el cliente tiene un problema:	1	2	3
9. El personal del Bar Restaurant “Los Arrecifes” está dispuesto a ayudar a los clientes en un grado:	1	2	3
Dimensión:	COMPRENSIÓN DEL CLIENTE		
10. Qué grado de interés pone el personal del Bar Restaurant “Los Arrecifes” en satisfacer necesidades de los clientes	1	2	3
Dimensión:	CORTESÍA		
11. La amabilidad con que presta el servicio el personal del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
Dimensión:	CONFIABILIDAD		
12. Al recibir por primera vez el servicio su grado de satisfacción fue:	1	2	3
13. El tiempo en el que concluye el servicio por parte del personal es:	1	2	3
14. Según el número de errores dentro del Bar Restaurant “Los Arrecifes” el servicio que recibe es:	1	2	3
Dimensión:	HABILIDAD		
15. El personal que labora en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” es competente en un nivel	1	2	3
16. Qué nivel de servicio ofrece el personal a sus clientes:	1	2	3
Dimensión:	EMPATÍA		
17. El grado de atención individualizada del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es:	1	2	3
18. La comprensión de necesidades específicas de clientes en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” se da de manera	1	2	3

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Paso 2.

Posteriormente se tabulan los datos de las encuestas a los datos y se muestran los datos más relevantes.

Tabla 30: Tabulación de respuestas Modelo SERVQUAL

TABULACIÓN DE RESPUESTAS MODELO SERVQUAL						
PREGUNTAS	*FRECUENCIA DE RESPUESTAS			Porcentaje malas	Porcentaje de medias	Porcentaje de excelentes
	1	2	3	%	%	%
1	4	17	9	13,33	56,67	30,00
2	1	13	16	3,33	43,33	53,33
3	-	14	16	0,00	46,67	53,33
4	-	20	10	0,00	66,67	33,33
5	-	13	17	0,00	43,33	56,67
6	-	14	16	0,00	46,67	53,33
7	-	15	15	0,00	50,00	50,00
8	3	12	15	10,00	40,00	50,00
9	4	15	11	13,33	50,00	36,67
10	1	13	16	3,33	43,33	53,33
11	-	18	12	0,00	60,00	40,00
12	2	10	18	6,67	33,33	60,00
13	2	20	8	6,67	66,67	26,67
14	3	10	17	10,00	33,33	56,67
15	3	17	10	10,00	56,67	33,33
16	1	15	14	3,33	50,00	46,67
17	-	4	26	0,00	13,33	86,67
18	1	11	18	3,33	36,67	60,00

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Luego de tabular los datos obtenidos por el Modelo SERVQUAL, se concluyó que ninguna pregunta tenía un porcentaje que signifique, por ahora, un problema para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”.

Conclusiones del capítulo

- Una vez realizada la aplicación de los cuatro procedimientos del Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración, en el Bar Restaurant “Los Arrecifes” se cuenta con información muy relevante y fidedigna para gestionar el proceso Servucción de una manera idónea y ordena, ya que se conoce aspectos muy importantes del servicio, productos y perfil de clientes con que cuenta el mercado meta del establecimiento.
- El diagnóstico situacional, el análisis externo, el análisis interno y el análisis de la calidad del servicio, han ofrecido información de que en realidad la situación del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es buena, pero, aun así, existen necesidades por satisfacer dentro del mercado meta, y pese a ser un restaurant temático de gastronomía peruana, el mismo propone ideas y conceptos de productos innovadoras a la ya existentes en el mercado, y que pueden ser aprovechadas de una mejor manera.
- Por tanto, sobre estos cuatro análisis, y considerando el perfil de potenciales consumidores, se puede afirmar y garantizar que mediante el uso de la información recabada la comodidad, seguridad, economía, satisfacción del cliente se verán mejoradas porque se le brindará un producto y un servicio de primera. Además, se tiene la convicción y certeza que un período corto de tiempo la calidad y el nivel de servicio estarán robustecido.
- Finalmente, se es necesario continuar con el siguiente capítulo, ya que en él se definirá el proceso de Planeación Estratégica y el diseño del Cuadro de Mando Integral para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, además que se establecerán las estrategias de mejora acorde a la información que se ha obtenido.

CAPÍTULO 3

ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A TRAVÉS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo, se elabora el Cuadro de Mando Integral para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, partiendo de la definición del proceso de Planeación Estratégica; dentro del cual se encuentra enmarcado el proceso de Direccionamiento Estratégico que tendrá el establecimiento. Estos dos elementos constituyen un componente esencial que tendrá la organización para el cumplimiento de sus objetivos en aspectos de calidad de productos, servicio, administración de recursos y desempeño del personal, ya que se planificará anticipadamente los objetivos y acciones necesarias para el cumplimiento de las metas del restaurant.

El Direccionamiento Estratégico del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, contempla la identificación de los valores estratégicos, ya que éstos permiten tener un amplio panorama de cómo se está manejando el establecimiento en aspectos como la visión, la misión y estrategia empresarial con base a información recabada dentro del restaurant y con el fin de poder determinar lo qué es y hacia dónde quiere llegar la organización, adicional a esto partiendo de la estrategia empresarial, se formularán una serie de propuestas para el proceso de Servucción dentro del establecimiento.

La Planeación Estratégica mediante el uso de variadas herramientas, expone las metas fundamentales del Bar Restaurant “Los Arrecifes” con respecto a sus periodos para un horizonte entre 3 a 5 años y como resultado de esto, se diseña el Cuadro de Mando Integral del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, ya que es un sistema de gestión estratégica que forma parte del mejoramiento continuo de la empresa, mediante el mismo se une a la organización con su direccionamiento estratégico y proporciona ayuda para la implementación de la estrategia empresarial; dentro de esto, se elaboró el mapa de procesos y el tablero de control, el mismo que posibilita la planificación, el seguimiento y control de la implementación de los resultados dentro de la organización.

3.1 Direccionamiento Estratégico

El Direccionamiento Estratégico es un componente metodológico, por medio del cual se identificará los logros esperados y la orientación que deben tener los productos y el servicio del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, ante los cambios del entorno de su mercado de interés. Dentro del establecimiento una correcta definición del proceso de Direccionamiento Estratégico permitirá diseñar estrategias de forma objetiva, lógica y racional. Dentro de este proceso es necesario definir los valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial del establecimiento.

3.1.1 Valores Estratégicos

Los valores estratégicos, constituyen las creencias, convicciones que definen la cultura de la organización. A través de estos, se trata de que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” establezca un vínculo entre la visión, misión y estrategia empresarial. Para la definición de los valores estratégicos se realizan los siguientes pasos:

Paso 1.

Como primer paso se deben identificar todos los valores estratégicos que posee el Bar Restaurant “Los Arrecifes” los cuales son:

Calidad
Autenticidad
Responsabilidad
Compromiso en el servicio
Innovación
Liderazgo
Trabajo en equipo
Compromiso Ambiental
Proactividad

Paso 2.

Identificados todos los valores estratégicos, se los caracteriza y se realiza una valoración de cada uno para observar su importancia dentro de la organización. Para la calificación se utiliza una escala de 1 a 3, donde: 1 es poco importante, 2 es importante y 3 es muy importante.

Tabla 31: Definición de los Valores Estratégicos

DEFINICIÓN DE VALORES ESTRATÉGICOS				
Fecha	3/Diciembre/2016			
Elaborado por:	El autor			
DIMENSIÓN	CARACTERIZACIÓN	CONDICIÓN		
Calidad	Ofrecemos a nuestros clientes a través de una forma de trabajo seria, profesional y comprometida productos de la más alta calidad elaborados con materias primas traídas directamente del Perú, asegurando la pureza de los orígenes y sabor de los platillos.	1	2	3
Autenticidad	Atendemos a nuestros clientes tomando en cuenta sus necesidades, se les ofrece un servicio y productos únicos y personalizados dentro de la ciudad de Cuenca.	1	2	3
Responsabilidad	Todos los procesos al interior del restaurant, son realizados con altos estándares de calidad, asegurando la satisfacción y comodidad de nuestros clientes.	1	2	3
Compromiso en el servicio	Nos comprometemos constantemente en la mejora de nuestra de nuestro servicio y productos, demostrando vocación por el mismo y sentido de pertenencia con la organización para el cumplimiento de sus objetivos y metas.	1	2	3
Innovación	Desde el inicio de sus operaciones el restaurant ha tenido como premisa elaborar productos de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias del mercado cuencano. Sabemos la importancia de renovar nuestro servicio y oferta de productos que permita el desarrollo de este emprendimiento empresarial.	1	2	3
Liderazgo	Tenemos como meta mediante trabajo diario, constante, con un servicio y productos de calidad, ser el centro de referencia de gastronomía peruana en la ciudad.	1	2	3
Trabajo en equipo	Valoramos el aporte de cada uno de los miembros que hacen parte de la familia del restaurant.	1	2	3
Compromiso Ambiental	Conocemos sobre la legislación punitiva sobre los impactos ambientales y nos comprometemos en mitigar al mínimo los riesgos ambientales con el control en los procesos productivos y desechos que se producen.	1	2	3
Proactividad	Para aprovechar al máximo las oportunidades, el restaurant debe ser capaz de reaccionar de manera eficaz y oportuna ante todas las anomalías que puedan surgir.	1	2	3

Fuente: (Coronel I. R., 2015)

Paso 3.

Una vez realizada la caracterización y valoración de cada uno de los valores estratégicos, se han seleccionado aquellos que han conseguido la calificación 3 (muy importante), y se realiza y su declaratoria:

Declaratoria de Valores Estratégicos

- **Calidad:** Ofrecemos a nuestros clientes a través de una forma de trabajo seria, profesional y comprometida productos de la más alta calidad, elaborados con materias primas traídas directamente del Perú, asegurando la pureza de los orígenes y sabor de los platillos.
- **Responsabilidad:** Todos los procesos al interior del restaurant, son realizados con altos estándares de calidad, asegurando la satisfacción y comodidad de nuestros clientes.
- **Compromiso en el servicio:** Nos comprometemos constantemente en la mejora de nuestra de nuestro servicio y productos, demostrando vocación por el mismo y sentido de pertenencia con el establecimiento para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- **Innovación:** Desde el inicio de sus operaciones el restaurant ha tenido como premisa, elaborar productos de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias del mercado cuencano. Sabemos la importancia de renovar nuestro servicio y oferta de productos que permita el desarrollo de este emprendimiento empresarial.
- **Liderazgo:** Tenemos como meta mediante trabajo diario, constante, con un servicio y productos de calidad, ser el centro de referencia de gastronomía peruana en la ciudad.

Cuenca, diciembre de 2016.

3.1.2 Visión

La visión es la representación más real posible, con la cual la administración del Bar Restaurant “Los Arrecifes” espera que el establecimiento sea visto en un futuro por consumidores, competencia, accionistas y sociedad en general. La visión debe ser compartida, comprendida y fomentada por todo el personal que labora en el restaurant.

Según lo expuesto, (Coronel I. , 2015) afirma que para realizar la declaratoria de la visión de una organización, ayuda mucho dar respuesta a una serie de preguntas y al final en base a las respuestas obtenidas se constituye la visión.

Paso 1.

Como ya se expuso, el primer paso consiste en responder a una serie de preguntas para aclarar de mejor manera el panorama del Bar Restaurant “Los Arrecifes”

a) ¿Quiénes somos?

Bar Restaurante “Los Arrecifes”, es un establecimiento de restauración de gastronomía peruana de la ciudad de Cuenca. Ofrece especialidades en pescados, mariscos y bebidas del Perú, así como también delicias de la costa ecuatoriana todo esto acompañado de un servicio de primera. El Bar Restaurant “Los Arrecifes” cuenta con una amplia gama de platillos provistos de una gran calidad, cantidad y sabor exquisito requerido por el exigente paladar cuencano.

b) ¿A dónde aspiramos llegar y qué deseamos alcanzar?

Aspiramos, mediante un trabajo arduo y responsable, ser reconocidos como el principal restaurant de gastronomía peruana dentro de la Ciudad de Cuenca, teniendo como premisa el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

c) ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para mejorar las necesidades de alimentación y calidad de vida de los cuencanos a través de una comida sana, tradicional y exquisita ofreciéndoles una nueva experiencia, así como también promoviendo parte de la identidad gastronómica del Perú.

d) ¿Cuál es el plazo que establecemos para construir el escenario futuro y lograr el propósito trascendente que buscamos?

El plazo establecido es de 5 años, aproximadamente.

e) ¿Qué valores estratégicos debemos potenciar para alcanzar la visión que planteamos?

Los valores estratégicos a potenciar son: la calidad, responsabilidad, compromiso innovación y liderazgo.

Una vez realizadas las preguntas, en base a ellas se condensa toda la información y se establece la declaratoria de la visión.

Declaratoria de la Visión del Bar Restaurant “Los Arrecifes”

Ser reconocidos como el restaurant líder de gastronomía peruana dentro de la ciudad de Cuenca, ofreciendo platillos de calidad, saludables, de exquisito sabor, con compromiso para brindar un excelente servicio y con responsabilidad en la innovación de los productos, para mejorar las necesidades y experiencia de alimentación de los habitantes de nuestro mercado geográfico, en un periodo aproximado de 5 años.

Cuenca, diciembre de 2016.

Finalmente, se realiza una comparación entre la visión antigua y la visión nueva para observar sus principales diferencias.

Tabla 32: Comparación de la Visión Antigua y Visión Nueva

COMPARACIÓN DE LA VISIÓN ANTIGUA Y VISIÓN NUEVA	
Visión Antigua	Visión Nueva
Ser el mejor restaurant en gastronomía peruana de la ciudad de Cuenca, posicionarnos en el mercado local a través de la calidad de nuestros productos.	Ser reconocidos como el restaurant líder de gastronomía peruana dentro de la ciudad de Cuenca, ofreciendo platillos de calidad, saludables, de exquisito sabor, con compromiso para brindar un excelente servicio y con responsabilidad en la innovación de los productos, para mejorar las necesidades y experiencia de alimentación de los habitantes de nuestro mercado geográfico, en un período aproximado de 5 años.

Como se puede observar existe notable diferencia entre estas dos visiones, ya que en la nueva visión se consideran los aspectos más importantes para el establecimiento en lo que respecta a productos y al servicio. Es por ello, que la administración del Bar Restaurant “Los Arrecifes” hará uso de la nueva visión que se le ha establecido.

3.1.3 Misión

La misión hace referencia a la manera en que el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, avanzarán hacia el futuro creando valor para sus clientes y grupos de interés, la misión tiene que ser acorde a sus valores estratégicos y a su visión. De igual manera que en la misión, (Coronel I. , 2015) afirma que para realizar la declaratoria de la misión de una organización, ayuda mucho dar respuesta a una serie de preguntas y al final en base a las respuestas obtenidas se constituye la misión.

Paso 1.

El primer paso consiste en responder a una serie de preguntas para facilitar la redacción de la misión del Bar Restaurant “Los Arrecifes”.

a) ¿Quiénes somos?

Somos un restaurant con amplios conocimientos en gastronomía peruana especializados en preparación de platillos de calidad y con exquisito sabor que cada día trabaja para satisfacer las necesidades de los clientes.

b) ¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?

En las actividades de restauración, principalmente en lo que respecta a la oferta y comercialización de comidas y bebidas deberíamos ser un ente innovador y complementario a las actividades turísticas de la ciudad.

c) ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Platillos preparados a base de pescados y mariscos, así como también bebidas con o sin alcohol y debemos ofrecer un servicio que complementado con los productos aporten al esparcimiento de nuestros clientes.

d) ¿Por qué y para qué existimos?

Porque somos una organización económicamente sustentable capaz de ser mantener condiciones redituables a través del tiempo, contribuyendo al crecimiento de la pequeña empresa, de tal manera que se pueda brindar a la comunidad nuevas experiencias con productos que mejoren su estándar y calidad de vida.

e) ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

A todas las personas que estén dispuestas a degustar de una nueva gastronomía y compartir momentos únicos con su círculo social en un excelente ambiente ya

que tienen la capacidad de pagar un precio que esté a su alcance, para satisfacer sus necesidades de alimentación.

f) ¿Cómo creamos valor?

Mediante el uso de personal calificado, insumos y utensilios de primer nivel, materia prima importada y maquinaria de vanguardia.

g) ¿Qué valores estratégicos potenciamos?

Calidad, responsabilidad, compromiso, liderazgo, innovación.

Paso 2.

Con la información que se obtiene a partir de esta serie de preguntas, se establece la declaratoria de misión del Bar Restaurant “Los Arrecifes”.

Declaratoria de la Misión del Bar Restaurant “Los Arrecifes”

Somos una organización del sector de la restauración con amplios conocimientos de gastronomía peruana en especial de pescados y mariscos, con enfoque en producir con responsabilidad productos de la mejor calidad para atender las necesidades de la sociedad y proporcionarles nuevas experiencias culinarias, a través del uso de materia prima importada, personal calificado y maquinaria de vanguardia todo esto enmarcado en un estilo de servicio innovador, diligente y eficaz; además de estar comprometidos con mantener una rentabilidad creciente y sostenible de nuestra organización, contribuyendo al desarrollo de nuestro mercado geográfico.

Cuenca, diciembre de 2016.

Paso 3.

Finalmente, se realiza una comparación entre la misión antigua y la visión nueva para observar sus principales diferencias.

Tabla 33: Comparación de la Visión Antigua y la Visión Nueva

COMPARACIÓN DE LA VISIÓN ANTIGUA Y LA VISIÓN NUEVA	
Misión Antigua	Misión Nueva
Ser el principal restaurant especializado en pescados y mariscos, reconocido por la calidad, sabor y servicio ofrecido.	Somos una organización del sector de la restauración con amplios conocimientos de gastronomía peruana en especial de pescados y mariscos, con enfoque en producir con responsabilidad productos de la mejor calidad para atender las necesidades de la sociedad y proporcionarles nuevas experiencias culinarias, a través del uso de materia prima importada, personal calificado y maquinaria de vanguardia todo esto enmarcado en un estilo de servicio innovador, diligente y eficaz; además de estar comprometidos con mantener una rentabilidad creciente y sostenible de nuestra organización, contribuyendo al desarrollo de nuestro mercado geográfico.

No hay duda de que la nueva misión es idónea para el Bar Restaurant “Los Arrecifes” ya que considera los aspectos de mayor relevancia para el futuro esperado de la organización.

3.1.4 Estrategia Empresarial

La Estrategia Empresarial representará para el Bar Restaurant “Los Arrecifes” la manera en que podrá crear valor y ventajas competitivas a lo largo del tiempo, así como también las acciones necesarias para alcanzar su visión y misión enmarcadas en el contexto de los valores estratégicos. Además, la Estrategia Empresarial establece todos los lineamientos que tendrá el establecimiento para poder sobrevivir y crecer en el mercado y de igual

manera da las pautas para obtener productividad en el presente y sustentabilidad en el futuro.

Paso 1.

Con la misma metodología utilizada en la visión y misión por (Coronel I. , 2015), se realiza la estrategia empresarial; es decir da respuesta a una serie de preguntas y al final en base a las respuestas obtenidas constituir la declaratoria de la Estrategia Empresarial.

a) ¿Cuáles son las tendencias del mercado más importantes para nosotros?

La revolución verde, es decir el uso de materias primas sin preservantes ni conservantes que aseguren su frescura, tener una buena política de precios y ser reconocidos por un producto en especial en este caso pescados y mariscos.

b) ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes?

Mediante el uso de publicidad BTL (sobre la línea) especialmente por Facebook en donde se pueden ofertar los productos y tener un contacto más directo con los clientes, además se puede realizar un incentivo de precios, estableciendo descuentos y manteniendo una política de reembolsos. Finalmente, ofertar una experiencia a potenciales clientes (participación en ferias gastronómicas o eventos especiales, realizar pruebas de los productos, etc.)

c) ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros Stakeholders (grupos de interés)?

Con los competidores del mercado geográfico, formar alianzas estratégicas y trabajar con un nuevo enfoque empresarial, por ejemplo, se pudiera disminuir nuestros costos al tener la posibilidad de comprar materia prima en conjunto y en mayores volúmenes; de manera que nuestros proveedores puedan darnos un mejor precio que el que nos dan de forma individual, de igual manera, no competir con la competencia en precios, sino más bien otorgar valor agregado a nuestros

productos. Con los Stakeholders, se trataría de que respalden las estrategias y acciones de innovación, de manera que sean entes colaboradores, comprometidos con los productos y la prestación del servicio.

d) ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

Atributos del producto, servicio que brindamos, aprendizaje y crecimiento, trabajo en equipo y política de precios.

e) ¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

En el capítulo anterior, se concluyó en el análisis FODA que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” según su posición estratégica, necesita una estrategia **Competitiva** y adicional, sumado a esto también necesita una estrategia de **Diferenciación**, ya que se busca distinguir nuestro producto de las ofertas similares en el mercado, tomando como puntos de referencia la naturaleza de la competencia, las preferencias y expectativas de consumidores y el perfil del producto. Este conjunto de estrategias permite obtener liderazgo al momento de dirigirnos a nuestro mercado de interés, ya que se comunica que el producto que ofertamos es positivamente diferente que el de la competencia.

Paso 2.

El paso siguiente es hacer uso de la Matriz de decisión de factores estratégicos, en la cual se va a colocar los factores de estratégicos que se consideren más idóneos para Bar Restaurant “Los Arrecifes”. Se colocan de manera horizontal y vertical los factores estratégicos, para que de esta manera identificar la relación que hay entre ellos. Si existe una relación directa entre dos factores estratégicos, se coloca un “1” caso contrario, se deja en blanco. De manera horizontal se realiza la suma para los “1” y en vertical para los blancos, posteriormente se obtiene el total de calificación de cada factor y finalmente se ordena según el orden de importancia, considerando los más relevantes a los de mayor calificación.

Tabla 34: Matriz de decisión de Factores Estratégicos

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS							
Fecha	10/Diciembre/2016						
Elaborado por:	El autor						
	Atributos del producto	Servicio que brindamos	Aprendizaje y crecimiento	Trabajo en equipo	Política de precios	Relaciones con Stakeholders	horizontales (unos)
Atributos del producto		1	1	1	1		4
Servicio que brindamos			1	1	1	1	4
Aprendizaje y crecimiento				1	1	1	3
Trabajo en equipo					1		1
Política de precios						1	1
Relaciones con Stakeholders							0
verticales (blancos)	0	0	0	0	0	2	
horizontales (unos)	4	4	3	1	1	0	
total	4	4	3	1	1	2	
orden de importancia	1	2	3	5	6	4	

Fuente: (Coronel I. , 2015, p. 36),

Paso 3.

Posteriormente, se identifica al factor de mayor importancia según la matriz descrita anteriormente y este representa a la fuerza impulsora que es el principal elemento para la toma de decisiones de la organización. De igual manera se identifican a los factores claves de éxito que son el resto de factores estratégicos y son elementos capaces de modificar la rentabilidad y competitividad de la organización sirviendo de soporte para la fuerza impulsora.

Fuerza impulsora del Bar Restaurant “Los Arrecifes”:

Atributos del producto

Servicio que brindamos

En este caso particular, se eligen como dos elementos a la fuerza impulsora, ya que los dos obtuvieron la misma calificación en la Matriz de Decisión de Factores Estratégicos y son dos elementos que van de la mano encaminados a cumplir con las metas y objetivos del establecimiento.

Factores claves de éxito del Bar Restaurant “Los Arrecifes”:

Aprendizaje y crecimiento

Trabajo en equipo

Política de precios

Relaciones con Stakeholders

Paso 4.

Con base a la información en las preguntas descritas anteriormente y una vez identificadas la fuerza impulsora y los factores claves de éxito, se procede a elaborar la declaratoria de la estrategia empresarial.

Declaratoria de la Estrategia Empresarial del Bar Restaurant “Los Arrecifes”

Nuestra estrategia de trabajo, se fundamenta en la atención ágil y oportuna de nuestros clientes a través de la oferta de un excelente servicio, en un cómodo ambiente y con productos de la más alta calidad a los mejores precios del mercado, impulsamos además el aprendizaje de nuevas técnicas de trabajo, el trabajo en equipo y el crecimiento organizacional, de tal manera, que se tenga una adecuada gestión de clientes y buenas relaciones con nuestros Stakeholders.

Cuenca, diciembre de 2016.

3.2 Propuestas de Estrategias de Servucción

Establecido el proceso de Direccionamiento Estratégico en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, es necesario instituir una metodología que aporte al control del proceso de Servucción al interior del establecimiento.

De tal manera que se deben establecer estrategias direccionadas cliente, personal, servicio y soporte físico con que cuenta el Bar Restaurant “Los Arrecifes” y la suma de todas las estrategias deben dar como resultado la estrategia empresarial que se ha descrito anteriormente.

3.2.1 Estrategias direccionadas al cliente

Como se ha dicho, el cliente es el elemento más importante dentro del proceso de Servucción por ellos todos los esfuerzos deben estar direccionados en hacer que su estancia y encuentro con el servicio sea lo más agradable, en otras palabras, se debe brindar un servicio de excelencia que permita una situación de fidelidad y compromiso procurando que los clientes no acudan con la competencia. A continuación, se establecen las siguientes estrategias:

Tabla 35: Estrategias Direccionadas al Cliente

ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL CLIENTE	
•	Generar una situación proactiva con el cliente, es decir ser cortés en la atención, saludar, ser respetuoso y atender de manera inmediata cualquier inquietud o reclamo.
•	Otorgar al cliente la potestad de devolución de platillos, si no cumplen con sus expectativas.
•	Hacer uso de un Pareto para concentrarse el 20% de los clientes que generan el 80% de las utilidades dentro del restaurant. A estos clientes se les puede ofrecer tarifas preferenciales o una especie de tarjeta de descuento por cliente frecuente.
•	Realizar encuestas de satisfacción a clientes. (Anexo 1)
•	Trabajar en la lealtad y retención de clientes ofreciéndoles promociones y descuentos.

Fuente: Propia

Se espera que, a través de esta serie de estrategias, la atención al cliente sea un elemento positivamente diferenciador como una búsqueda de fortalecer el restaurante, ya que se busca generar una relación con los clientes a largo plazo.

3.2.2 Estrategias para el personal de contacto

El personal de contacto es una pieza clave dentro del proceso de Servucción ya que ellos son los que tienen contacto directo con clientes, pues a través de ellos el cliente califica la calidad del servicio prestado. Al ser uno de los primeros visibles dentro del restaurante, el personal de contacto debe estar preparado para brindar un excelente servicio y no crear malas impresiones. A través del uso de las siguientes estrategias, se espera que los conocimientos de los empleados aumenten y estén encaminados hacia la excelencia del servicio.

Tabla 36: Estrategias para el personal de contacto

ESTRATEGIAS PARA EL PERSONAL DE CONTACTO	
•	Crear ambientes de trabajo que sean adecuados para el correcto desempeño de las actividades del personal, para ello se puede invertir en ciertas comodidades tales como herramientas de trabajo de calidad, aire acondicionado, uniformes, maquinaria, mejora de la iluminación, etc.
•	Establecer en el restaurant y en todos los empleados, una cultura de servicio enfocada en la excelencia del mismo. Motivar a los empleados y capacitarlos sobre la atención a clientes. De igual manera crear un programa de incentivos o bonos para “premiar” a los empleados que hayan tenido el mejor desempeño.
•	Crear una lista de verificación sobre la salud y seguridad de los empleados del restaurant. (Anexo 2)
•	Realizar evaluaciones de desempeño del personal (Anexo 3)
•	Establecer un cronograma de reuniones periódicas que permita que los empleados puedan exponer sus inquietudes, quejas, problemas y experiencias. La idea es crear un ambiente idóneo de trabajo donde la comunicación fluya y demostrar la gran relevancia del trabajo del personal.
•	Generar un ambiente de amistad y camaradería al interior del restaurant, una práctica común es llevando una bitácora de los cumpleaños de los empleados.
•	Transmitir a todos los miembros del restaurant cuales son las metas específicas, el rumbo deseado y su cuál es su rol en este proceso.

Fuente: Propia

La idea de este conjunto de estrategias es dotar al personal de excelentes condiciones de trabajo, además de valiosas herramientas que harán que el servicio mejore y haya un incremento en la calidad y satisfacción de clientes.

3.2.3 Estrategias para el servicio

La restauración es una de las actividades más competitivas que existen en el mercado, por lo que es necesario desarrollar prácticas diferenciadoras para el producto y el servicio que se presta, uno de esas prácticas es desarrollar una atención personalizada mediante un servicio eficiente que sea constante y perdurable en el tiempo. A continuación, se presentan algunas estrategias de utilidad para mejorar el servicio:

Tabla 37: Estrategias de mejorar para el servicio

ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA EL SERVICIO	
•	Establecer en el personal el proceso de servicio al cliente que se debe llevar. (Anexo 4)
•	Instaurar la práctica de maridajes y acompañamiento en los meseros, es decir en base a su conocimiento y experiencia recomienden los mejores platillos que se ofertan y los complementos que realcen su sabor.
•	Implementar un libro de visitas en donde se hable de la ética del restaurant e incluir un apartado para colocar los nombres o e-mails de los clientes y aprovechar esta información para crear una base de datos y tener la posibilidad de enviarles las ofertas y novedades del establecimiento.
•	Documentar mediante un buzón de sugerencias, todas las quejas e inquietudes de los clientes para evitar que se vuelvan a repetir.
•	Implementar la facturación electrónica para comodidad de los clientes.
•	Capacitar a los cocineros mediante cursos de gastronomía, con la finalidad de mejorar las técnicas de trabajo el aumento de la oferta de platillos.
•	Crear alianzas estratégicas con los Stakeholders y competencia, que permitan mediante un benchmarking emular las mejores prácticas de trabajo.

Fuente: Propia

El uso de estas estrategias tiene como objetivo personalizar el servicio que recibe el cliente creando en él, un sentido de pertenencia hacia el restaurante, además que se produce una fidelización hacia la marca o en este caso hacia el establecimiento.

3.2.4 Estrategias para el Soporte Físico

El crear ambientes de servicio a través del soporte físico del restaurant con sus elementos como lo son: colores, olores, formas, texturas, etc., hace que el entorno e interiorismo del establecimiento se adapte a las necesidades de los clientes ya que sirven de complemento para un buen servicio y una oferta gastronómica de calidad. El diseño del soporte físico debe basarse en los propósitos y características operacionales con las que cuenta el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, de tal manera que se proponen las siguientes estrategias:

Tabla 38: Estrategias para el Soporte Físico

Estrategias para el Soporte Físico
<p>Utilizar música al interior del restaurant para actuar positivamente en la conducta de los clientes. <i>“Tras numerosas investigaciones se ha demostrado que los restaurantes con música suave sonando de fondo, tienen mucho más éxito que aquellos que no la ponen, incluso los clientes permanecen por más tiempo dentro del local, consumiendo más, lo cual reporta grandes beneficios económicos a su negocio”</i>. (Music, 2012)</p>
<p>Decorar el restaurant según una cromática para fines constructivos y decorativos, que de igual manera tendrán un efecto positivo sobre los clientes. Los colores expuestos a continuación pueden ser utilizados en paredes, color de uniforme del personal, objetos decorativos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El azul, morado, púrpura y violeta inducen la salivación de los clientes y por ende el apetito. • El rojo y el amarillo favorecen el deseo de comer y ayudan a la digestión. • El mismo efecto es causado por colores blancos o combinaciones más tenues que además de incitar el apetito, hacen que las personas permanezcan más tiempo en el local. <p>Otras recomendaciones de colores que se pueden hacer en restaurante son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El color beige en la fachada y paredes exteriores del restaurant. • El mobiliario debe tener el color natural de la madera, resulta mejor en tonos claros. • Realizar contrastes de paredes con respecto al mobiliario, que además aportarán al estilo del restaurant. <p style="text-align: right;">(García, 2012)</p>
<p>Adaptar el mobiliario a la capacidad de los salones que dispone el establecimiento con la premisa de que sea cómodo y funcional.</p>
<p>Crear buenas atmósferas de servicio, mediante una buena iluminación que sea envolvente y generalista, de ser posible aprovechar al máximo la luz natural, complementándola con elementos como lámparas incandescentes que además funcionen como elementos decorativos.</p>
<p>Realizar una señalética al interior del establecimiento, para guiar a los clientes con el servicio (entrada/salida, sanitarios, Wifi, No Fumar, etc.)</p>
<p>Utilizar aromatizantes al interior del interior del restaurant para tener un efecto positivo en las actitudes y conductas de los clientes. Se recomienda el uso de aromas cítricos ya que además de ser un aroma vigorizante y edificante estimula el apetito de una manera práctica y sencilla.</p>

Fuente: Propia

El hacer uso de este conjunto de estrategias, permitirá que el restaurant tenga una identidad propia y una diferenciación dentro de su mercado geográfico, ya que la ambientación del establecimiento debe reflejar una correcta proactividad entre la gastronomía y el uso adecuado del soporte físico.

3.3 Planeación Estratégica

Mediante el proceso de Planeación Estratégica al interior del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, se exteriorizan las metas y objetivos fundamentales del establecimiento en todas las etapas de sus operaciones, generalmente en un período comprendido de tres a cinco años. Además, se realiza un análisis de los puntos fuertes y débiles que tiene el restaurant en el mercado geográfico en el que se desenvuelve.

El desarrollo del proceso de Planeación Estratégica generalmente comprende una cadena sistemática de elementos, que, tomando como base la estrategia empresarial, formulan una propuesta de trabajo integral que se condensa en el plan estratégico de la organización.

Esta cadena de elementos está compuesta por: identificación de temas estratégicos, definición de los asuntos estratégicos, planteamiento de los objetivos estratégicos y la formulación de los indicadores claves de desempeño.

3.3.1 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son aquellos procesos relevantes y área estratégicas de gestión al interior del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, que influirán directamente en el logro de la estrategia corporativa. También reflejan lo que se debe hacer para tener éxito en la ejecución además dentro de los temas estratégicos se definen los asuntos y los objetivos estratégicos. Los pasos para la identificación de los temas estratégicos se exponen a continuación:

Paso 1.

El primer paso consiste en la definición de la cadena de Valor del restaurant y el Mapa de Procesos de la organización ya que estos dos esquemas ayudan a establecer los temas estratégicos de interés. La Cadena de Valor sirve para clasificar las actividades del restaurante en primarias y de apoyo, mostrando como actividades primarias: la gestión de compras, operaciones, logística externa, marketing y comercialización y el servicio post-venta; como actividades de apoyo a las primarias se encuentran: la dirección del restaurant, recursos humanos y la tecnología.

Por su parte el mapa de procesos, permite clasificar los procesos del restaurante según su naturaleza; entre los que tenemos: procesos estratégicos, los procesos clave que son los que directamente agregan valor y finalmente los servicios que sirven de apoyo o soporte a los demás.

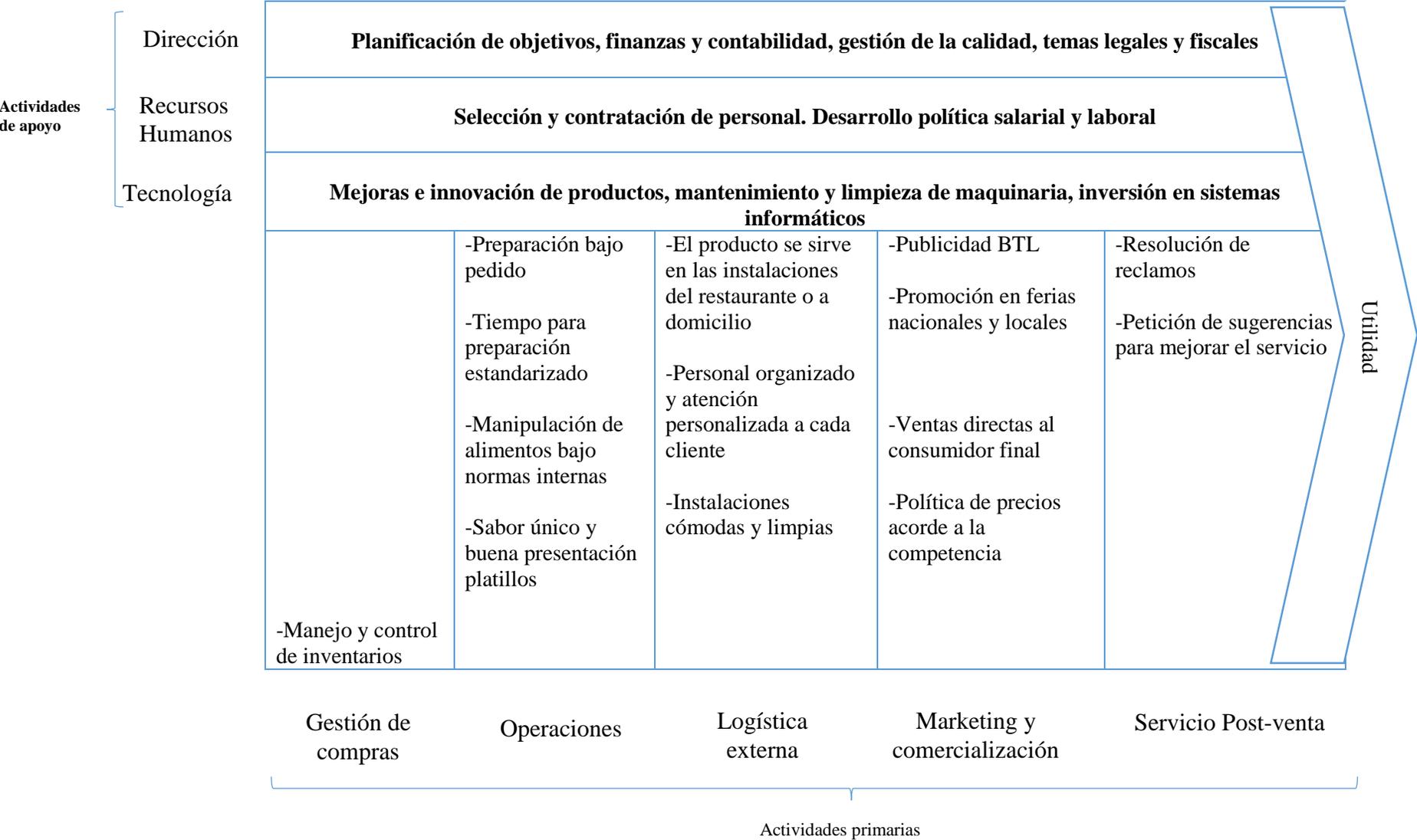


Figura 17: Cadena de Valor
Fuente: (Porter, 1990)

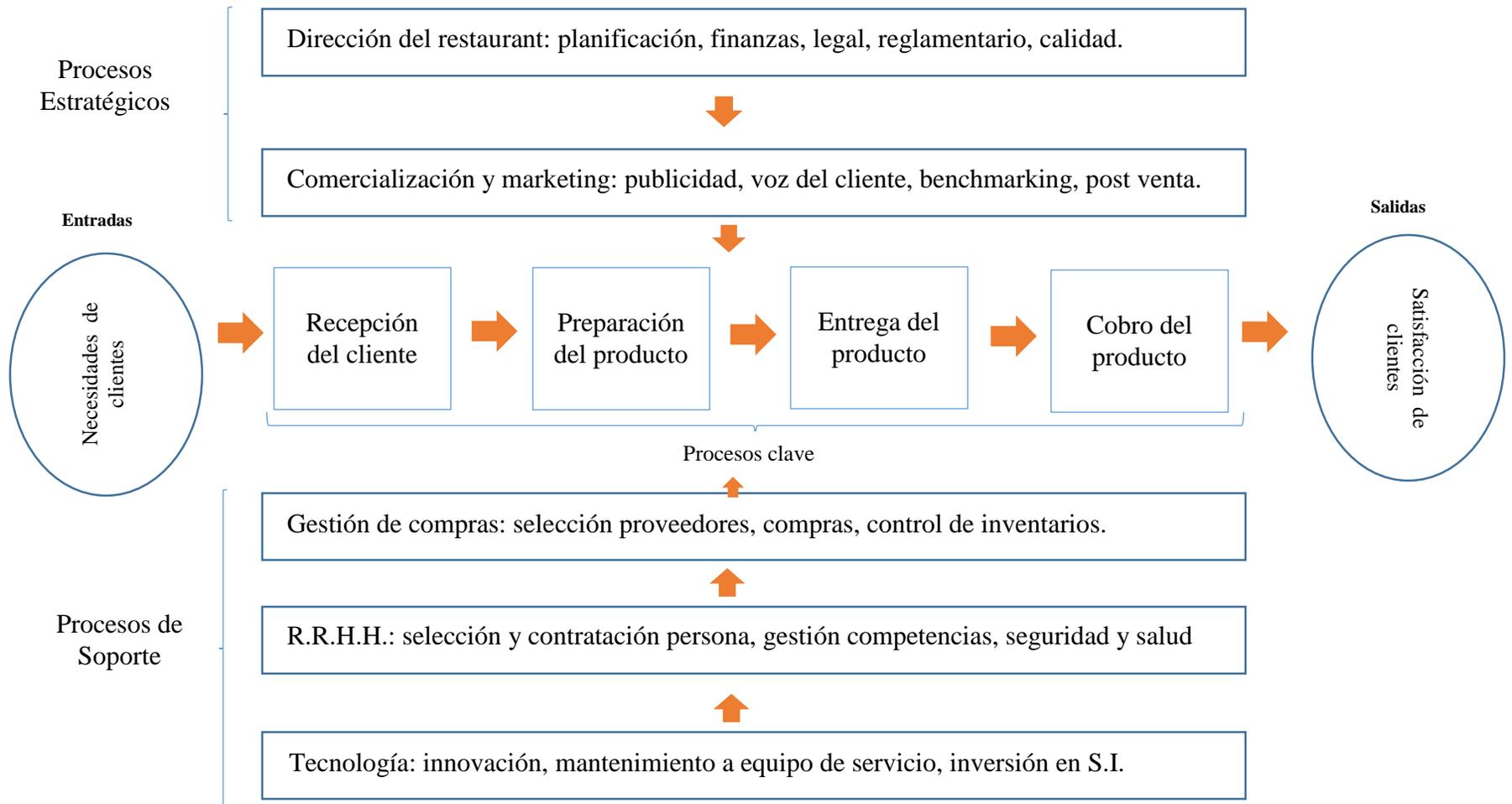


Figura 17: Mapa de Procesos
Fuente: (Porter, 1990)

Paso 2.

Con base a la información obtenida de la Cadena de Valor y el Mapa de Procesos se enlistan los temas estratégicos más relevantes para la empresa. Además, se puede hacer uso de la tabla de *Temas estratégicos de acuerdo a la estructura del cuadro de mando integral* que se muestra a continuación:

Tabla 39: Temas Estratégicos según las perspectivas del CMI

TEMAS ESTRATÉGICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	
Económica y financiera (o de rendimiento)	Crecimiento (largo plazo)	Ingresos
		Valor de clientes
	Productividad (corto plazo)	Estructura de costos
		Utilización de activos
Del cliente y otros <i>Stakeholders</i> (propuesta de valor)	Atributos del producto/servicio	Precio
		Calidad
		Disponibilidad
		Selección
		Funcionalidad
	Relación con el cliente	Servicio
	Imagen empresarial	Asociación
De procesos internos	Gestión de operaciones	Marca
		Abastecimiento
		Producción
		Distribución
	Gestión de clientes	Gestión del riesgo
		Selección de clientes
		Adquisición de clientes
		Retención de clientes
	Innovación de productos	Crecimiento de negociaciones
		Identificación de oportunidades
		Investigación y desarrollo
		Diseño y desarrollo de productos
		Lanzamiento de productos
		Regulación y sociedad
De aprendizaje y crecimiento	Capital humano	Seguridad y salud
		Prácticas de empleo
		Responsabilidad social
	Capital de información	Conocimientos
		Competencias
		Habilidades y destrezas
	Capital organizacional	Sistemas de información
		Redes e infraestructura
Cultura		
Liderazgo		
	Alineación	
	Trabajo en equipo	

Fuente: (Coronel I. R., 2015, p. 45)

Los temas estratégicos para el Bar Restaurant “Los Arrecifes” son los siguientes:

Atributos del producto y servicio

Gestión de compras

Gestión de clientes

Marketing y comercialización

Capital organizacional

Instalaciones y equipos

Capital humano

Innovación de productos

Capital de información

Paso 3.

Una vez identificado todos los temas estratégicos, de este conjunto se debe definir los temas críticos del Bar Restaurant “Los Arrecifes” para lo cual se debe realizar la valoración de cada uno para observar su importancia dentro de la organización. Para la calificación se utiliza una escala de 1 a 3, donde: 1 es poco importante, 2 es importante y 3 es muy importante.

Tabla 40: Definición de Temas Críticos

DEFINICIÓN DE TEMAS CRÍTICOS				
Fecha	18/Diciembre/2016			
Elaborado por:	El autor			
DIMENSIÓN	OBSERVACIONES	CONDICIÓN		
Atributos del servicio y producto	Atención a clientes con un excelente servicio y disposición de un portafolio de productos de acuerdo a sus necesidades de alimentación	1	2	3
Gestión de compras	Adquisición a los proveedores de la materia prima	1	2	3
Gestión de clientes	Aumento del número de clientes y la facturación	1	2	3
Marketing y comercialización	Publicidad y promoción adecuada de los productos a la vez que se cuente con estrategias de rentabilidad, productividad y crecimiento	1	2	3
Capital organizacional	Consolidación de las expectativas de la organización a través de nuevas metas	1	2	3
Instalaciones y equipos	Disposición de infraestructura y herramientas que aseguren un servicio y productos de calidad.	1	2	3
Capital Humano	Equipo de trabajo competente para brindar un servicio de calidad capaz de reaccionar de manera eficaz y oportuna ante todas las anomalías que puedan surgir.	1	2	3
Innovación de productos	Apoyo de iniciativa de nuevos productos	1	2	3
Capital de información	Implementación de sistemas informáticos y comunicacionales que ayuden en la prestación del servicio	1	2	3

Fuente: (Azanza & Bermeo, 2016)

Aquellos temas estratégicos que hayan alcanzado la puntuación de 3 (muy importante) son los temas críticos del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, dichos elementos son:

Temas Críticos del Bar Restaurant “Los Arrecifes”

- **Atributos del producto y del servicio:** Atención a clientes con un excelente servicio y disposición de un portafolio de productos de acuerdo a sus necesidades de alimentación
- **Gestión de compras:** Adquisición a los proveedores de la materia prima
- **Gestión de clientes:** Aumento del número de clientes y la facturación
- **Marketing y comercialización:** Publicidad y promoción adecuada de los productos a la vez que se cuente con estrategias de rentabilidad, productividad y crecimiento
- **Capital humano:** Equipo de trabajo competente para brindar un servicio de calidad capaz de reaccionar de manera eficaz y oportuna ante todas las anormalidades que puedan surgir.

3.3.2 Asuntos estratégicos

Los asuntos estratégicos son aquellos factores importantes que se encuentran contenidos en los temas críticos de Bar Restaurant “Los Arrecifes”, su aporte y función radica en la influencia que tienen para el cumplimiento de la misión, visión y estrategia empresarial del establecimiento. Los asuntos estratégicos pueden ser externos haciendo referencia a las oportunidades y amenazas del restaurante, e internos referenciando a las fortalezas y oportunidades.

Paso 1.

Se identifican y describen los asuntos estratégicos internos y externos del Bar Restaurant “Los Arrecifes” se considera como insumo la información obtenida en la Tabla del Análisis FODA del Bar Restaurant “Los Arrecifes”

Tabla 41: Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS INTERNOS Y EXTERNOS	
Fecha:	20 de diciembre
Elaborado por:	El autor
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Atributos del producto	1. Ofrecemos una gran variedad de productos con alta diferenciación de la competencia.
Gestión de compras	2. Nuestro proveedor suministra materia prima traída directamente del Perú
Gestión de clientes	3. Brindamos el servicio de entrega a domicilio de nuestros productos sin ningún costo adicional
Capital humano	4. Potenciamos en base al conocimiento y a la experiencia del personal el mejoramiento continuo del restaurant
Atributos del producto	5. El sabor y la calidad de nuestros productos es apreciado por los clientes
	DEBILIDADES:
Marketing y comercialización	1. Es necesaria la implementación en el restaurant de una estrategia de marketing efectiva de acuerdo a nuestras necesidades y a las de nuestro mercado
Marketing y comercialización	2. Existe dificultad para determinar los precios de los productos debido a la falta de experiencia
Gestión de compras	3. Existen pocos sustitutos de materia prima en el mercado lo que hace que solo se mantengan relaciones comerciales con un solo proveedor
	OPORTUNIDADES:
Atributos del servicio y del producto	1. Nuestro mercado meta presenta una creciente aceptación y auge hacia la gastronomía peruana
Gestión de clientes	2. La existencia de oficinas y establecimientos públicos en las cercanías del restaurant suponen incrementos relevantes en la demanda de nuestros productos
Marketing y comercialización	3. Constantemente participamos en ferias gastronómicas locales para promocionar nuestros productos
	AMENAZAS:
Atributos del producto y del servicio	1. El desarrollo del mercado despierta el interés de futuros competidores
Gestión de compras	2. Actualmente el país sufre una inestabilidad económica con fuertes barreras arancelarias
Marketing y comercialización	3. Los establecimientos competidores continuamente ofrecen productos sustitutos a precios más bajos que nosotros

Fuente: Análisis FODA

Paso 2.

Se realiza un análisis FO-FA-DO-DA, es decir: FO (fortalezas versus oportunidades), FA (fortalezas versus amenazas), DO (debilidades versus oportunidades) y DA (debilidades versus amenazas); la finalidad de este análisis es observar el grado de importancia de asuntos estratégicos internos con respecto a los asuntos estratégicos externos que se han planteado anteriormente.

Tabla 42: Análisis FO-FA-DO-DA

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA									
Fecha:		20/Diciembre/2016							
Elaborado por:		El autor							
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	3	1	2	3		
FORTALEZAS	1	1	1	1	1		1	5	1
	2	1			1	1		3	4
	3	1					1	2	
	4	1	1		1			3	3
	5	1	1	1			1	4	2
DEBILIDADES	1		1		1		1	3	1
	2			1		1	1	3	2
	3					1	1	2	

Fuente: (Coronel I. R., 2015)

Si existe relación directa entre una Fortaleza con una Oportunidad y una Amenaza se coloca un 1, caso contrario el espacio queda en blanco. De la misma manera si existe relación directa entre una Debilidad con una Oportunidad y una Amenaza se coloca un 1 o si no se deja en blanco. Luego se realiza una sumatoria y se eligen aquellos asuntos que hayan conseguido una puntuación $\geq 50\%$ del puntaje máximo posible que en este caso es “6” y se establece su orden de importancia, siendo estos los asuntos críticos, luego se validan estos y se hace su declaratoria.

Declaratoria de Asuntos Críticos del Bar Restaurant “Los Arrecifes”

Los Asuntos Estratégicos del Bar Restaurant “Los Arrecifes” son los siguientes:

- Ofrecemos una gran variedad de productos con alta diferenciación de la competencia.
- El sabor y la calidad de nuestros productos es apreciado por los clientes
- Potenciamos en base al conocimiento y a la experiencia del personal el mejoramiento continuo del restaurant
- Nuestro proveedor nos suministra materia prima traída directamente del Perú
- Es necesaria la implementación en el restaurant de una estrategia de marketing efectiva de acuerdo a nuestras necesidades y a las de nuestro mercado
- Existe dificultad para determinar los precios de los productos debido a la falta de experiencia

Cuenca, diciembre de 2016

Paso 3.

Se valoran por separado los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, se trata de conocer cuál de estos dos grupos tiene más potencial de desarrollo para el restaurant, para ello se hace uso de la Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos, en donde se da una ponderación y calificación a cada asunto crítico y a cada asunto estratégico externo.

La ponderación debe sumar al final el 100%. Y la calificación de cada asunto puede variar entre 1 y 4, y mientras más alta sea esta, mayor robustez estratégica tendrá la empresa en el correspondiente asunto.

El criterio utilizado para la calificación es el propuesto por (Coronel I. R., 2015, p. 53) en donde:

- 1 = debilidad mayor o amenaza mayor
- 2 = debilidad menor o amenaza menor
- 3 = fortaleza menor u oportunidad menor
- 4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor

También se propone que con una calificación total menor a 2,5 debe tomarse acciones correctivas inmediatas dentro de la organización.

Tabla 43: Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
Fecha:	21/Diciembre/2016		
Elaborado por:	El Autor		
Asuntos críticos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS:			
Ofrecemos una gran variedad de productos con alta diferenciación de la competencia.	25%	4	1,00
El sabor y la calidad de nuestros productos es apreciado por los clientes	20%	4	0,80
Potenciamos en base al conocimiento y a la experiencia del personal el mejoramiento continuo del restaurant	15%	3	0,45
Nuestro proveedor nos suministra materia prima traída directamente del Perú	10%	3	0,30
DEBILIDADES:			
Es necesaria la implementación en el restaurant de una estrategia de marketing efectiva de acuerdo a nuestras necesidades y a las de nuestro mercado	20%	1	0,20
Existe dificultad para determinar los precios de los productos debido a la falta de experiencia	10%	2	0,20
TOTAL	100%		2,95
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
Nuestro mercado meta presenta una creciente aceptación y auge hacia la gastronomía peruana	20%	4	0,80
La existencia de oficinas y establecimientos públicos en las cercanías del restaurant suponen incrementos relevantes en la demanda de nuestros productos	15%	4	0,60
Constantemente participamos en ferias gastronómicas locales para promocionar nuestros productos	10%	3	0,30
AMENAZAS:			
El desarrollo del mercado despierta el interés de futuros competidores	20%	2	0,40
Actualmente el país sufre una inestabilidad económica con fuertes barreras arancelarias	20%	1	0,20
Los establecimientos competidores continuamente ofrecen productos sustitutos a precios más bajos que nosotros	15%	1	0,15
TOTAL	100%		2,45

Fuente: (Coronel I. R., 2015)

Al final, según las calificaciones obtenidas muestran que los asuntos críticos poseen una firmeza estratégica algo mayor que los asuntos estratégicos externos. Es por ello que hay que mejorar las capacidades internas de la empresa para enfrentar los impactos que generan los asuntos estratégicos externos ya que estos últimos están determinados por variables que el restaurant no puede controlar; de tal manera que, al estar preparados de la mejor manera a nivel interno, se puede hacer frente de manera efectiva a cualquier anomalía que se presente en el exterior.

Paso 4.

Finalmente, se elaboran las estrategias de valor para cada uno de los asuntos críticos, se realiza bajo el esquema FO-FA-DO-DA, cuyo propósito es lograr que las fortalezas aprovechen las oportunidades, que las fortalezas superen las amenazas, que las debilidades no desaprovechen las oportunidades y que las debilidades no dificulten la superación de las amenazas.

Tabla 44: Estrategias de Valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
Fecha:	21/Diciembre/2016	
Elaborado por:	El autor	
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Es necesario aumentar la oferta de productos del restaurant aprovechando la aceptación de la gastronomía peruana en nuestro mercado
	F1O2	Es necesario fomentar una imagen única del producto que satisfaga las necesidades de los consumidores
	F1O3	El restaurant debe mantener la continuidad de las visitas a las ferias gastronómicas donde se pueda promocionar los productos a potenciales clientes
	F2O1	Se debe continuar importando materia prima pues esta asegura el sabor y diferenciación de nuestros productos
	F4O1	Se debe incentivar la capacitación y formación del personal para gestionar esfuerzos direccionados a la elaboración de productos que respondan a los requerimientos de los clientes
	F4O2	Es necesario crear valor para nuestros clientes con productos y un servicio de calidad
	F5O1	Es necesario posicionar la marca Bar Restaurant “Los Arrecifes” en la mente de los consumidores a través de una campaña publicitaria robusta
	F5O2	El restaurante ha de cumplir de manera satisfactoria con todos los requerimientos de los clientes en lo que respecta a calidad de productos y servicio, rapidez, precio y limpieza
	F5O3	La participación en las ferias gastronómicas debe servir para promocionar nuestros productos y generar convenios con empresas para venderles colación a sus empleados
	ESTRATEGIAS FA	F1A1
F1A3		El restaurant debe asegurar que sus productos tengan precios competitivos con los de la competencia
F2A1		El restaurant debe seguir siendo un ente diferenciador en la oferta de productos preparados con ingredientes traídos directamente del Perú
F2A2		Es necesario mejorar las condiciones de compra con los proveedores o considerar buscar nuevos
F4A1		Es imprescindible mantener la calidad y diferenciación de los productos para frenar la arremetida de competidores
F3A3		Es necesario que el restaurant dirija su estrategia comercial y ofrecer variadas promociones para los clientes
F4A1		El restaurant debe cautivar a los clientes mediante el uso de materias primas de calidad, personal eficiente y calidad en los procesos.
ESTRATEGIAS DO	D1O2	Es indispensable implementar en el restaurant una estrategia de marketing que promueva una cartera de productos dinámica dirigida para empleados públicos
	D2O3	Utilizar la voz del cliente como referencia para definir precios cuando se participe en ferias gastronómicas
ESTRATEGIAS DA	D1A1	Es necesario formar una imagen robusta del restaurant en el sector mediante productos y promociones de calidad que sirvan de barrera para potenciales clientes
	D1A3	Se requiere implementar una estrategia de marketing con productos llamativos y a precios accesibles que contrarresten la oferta de la competencia
	D2A2	Se debe elaborar un plan de contingencia para que los precios de los productos no suban cuando se produzca un alza de impuestos
	D2A3	Se debe establecer los precios de los productos en base a los costos, pero siempre considerando los precios de la industria

Fuente: (Coronel I. R., 2015)

3.3.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son representaciones de las metas estratégicas que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” pretende alcanzar en el futuro, por lo general en un período de tres a cinco años, con la ejecución de las estrategias de valor definidas anteriormente y en el marco de los asuntos críticos declarados.

El procedimiento para realizar los objetivos estratégicos es el siguiente:

Paso 1.

Con base en los asuntos críticos definidos anteriormente para el Bar Restaurant “Los Arrecifes” se procede a realizar los objetivos estratégicos con la premisa de cada objetivo indica lo que se espera alcanzar no el cómo.

De igual manera cada objetivo debe estar establecido considerando un período de tiempo entre 3 a 5 años.

Tabla 45: Elaboración de los Objetivos Estratégicos

ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO SEGÚN LOS ASUNTOS CRÍTICOS	
Fecha:	22/Diciembre/2016
Elaborado por:	El autor
Asuntos Críticos	Objetivos Estratégicos
Ofrecemos una gran variedad de productos de la con alta diferenciación de la competencia	Aumentar la rentabilidad del negocio en un mínimo de 5% en el próximo año y medio
El sabor y la calidad de nuestros productos es apreciado por los clientes	Reducir la cantidad de reclamos en la entrega de los productos, hasta un nivel máximo del 2% en el próximo año y medio
Potenciamos en base al conocimiento y a la experiencia del personal el mejoramiento continuo del restaurant	Aumentar las competencias y formación del personal, al menos dos veces durante los próximos tres años
Nuestro proveedor nos suministra materia prima traída directamente del Perú	Mejorar la gestión de compras con los proveedores para reducir los costos de materia prima en un 5% en el próximo año
Es necesaria la implementación en el restaurant de una estrategia de marketing efectiva de acuerdo a nuestras necesidades y a las de nuestro mercado	Implementar una estrategia de marketing que genere un incremento del 40 % de nuestras ventas hasta después de dos años
Existe dificultad para determinar los precios de los productos debido a la falta de experiencia	Lograr la satisfacción de al menos el 97% de los clientes con respecto al precio de nuestros productos en los próximos tres años

Fuente: (Coronel I. R., 2015)

Lo que se busca con los objetivos estratégicos del Bar Restaurant “Los Arrecifes” es validar la misión y la visión del establecimiento, y permitir finalizar sus proyectos de manera que toda la organización forme parte de una planeación estratégica exitosa.

3.3.4 Indicadores Claves de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño, son variables de relación o factores cuantitativos o cualitativos, de los asuntos críticos planteados, así como también de las estrategias de valor que se utilizan para evaluar el estado, evolución y tendencia de los mismos en pros del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Paso 1.

Se elaboran los indicadores claves de desempeño del Bar Restaurant “Los Arrecifes” considerando para cada indicador aspectos tales como:

- Deben ser cuantificables o al menos verificables.
- Identifican lo que se medirá no cuánto.
- Deben representar metas intermedias para alcanzar los objetivos.
- Son elementos que facilitan la elaboración de un cuadro de mando.

Tabla 46: Registro de los Indicadores Claves según los Objetivos Estratégicos

REGISTRO DE LOS INDICADORES CLAVES SEGÚN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Fecha:	22/Diciembre/2016
Elaborado por:	El autor
Objetivos Estratégicos	Indicadores Claves de Desempeño
Aumentar la rentabilidad del negocio en un mínimo de 5% en el próximo año y medio	Porcentaje promedio de rentabilidad
Reducir la cantidad de reclamos en la entrega de los productos, hasta un nivel máximo del 2% en el próximo año y medio	Número de reclamos mensual
Aumentar las competencias y formación del personal al menos dos veces durante los próximos tres años	Número de empleados capacitados/Número total de empleados
Mejorar la gestión de compras con los proveedores para reducir los costos de materia prima en un 5% en el próximo año	Índice de reducción de costes de compra
Implementar una estrategia de marketing que genere un incremento del 40 % de nuestras ventas hasta después de dos años	Porcentaje de incremento de ventas según la estrategia de marketing implementada
Lograr la satisfacción de al menos el 97% de los clientes con respecto al precio de nuestros productos en los próximos tres años	Porcentaje de nuestros clientes satisfechos con el precio de productos

Fuente: (Coronel I. , 2015)

Se espera que a través de estos indicadores el establecimiento esté en capacidad de monitorear el grado del cumplimiento de cada objetivo estratégico sin generar conflictos en su aplicación y que su sensibilidad sea suficientemente apreciable.

3.4 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, es un procedimiento de gestión estratégica, que formará parte del mejoramiento continuo del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, mediante el cual se pretende alinear a todo el personal del establecimiento con su direccionamiento estratégico para facilitar la implementación de la estrategia empresarial.

Además, el Cuadro de Mando presenta información equilibrada y es un medio de comunicación abierta para la toma de decisiones apropiadas en planificación, ejecución, y control de las actividades al interior del restaurant. Los pasos para la elaboración del Cuadro de Mando del Bar restaurant “Los Arrecifes” se exponen a continuación:

Paso 1.

Se elabora el Mapa Estratégico que es una representación gráfica de la estrategia empresarial, la misma que valida los objetivos estratégicos o los indicadores claves de desempeño observando la relación que tiene cada uno de ellos entre sí y las perspectivas a las que corresponde cada objetivo o indicador.

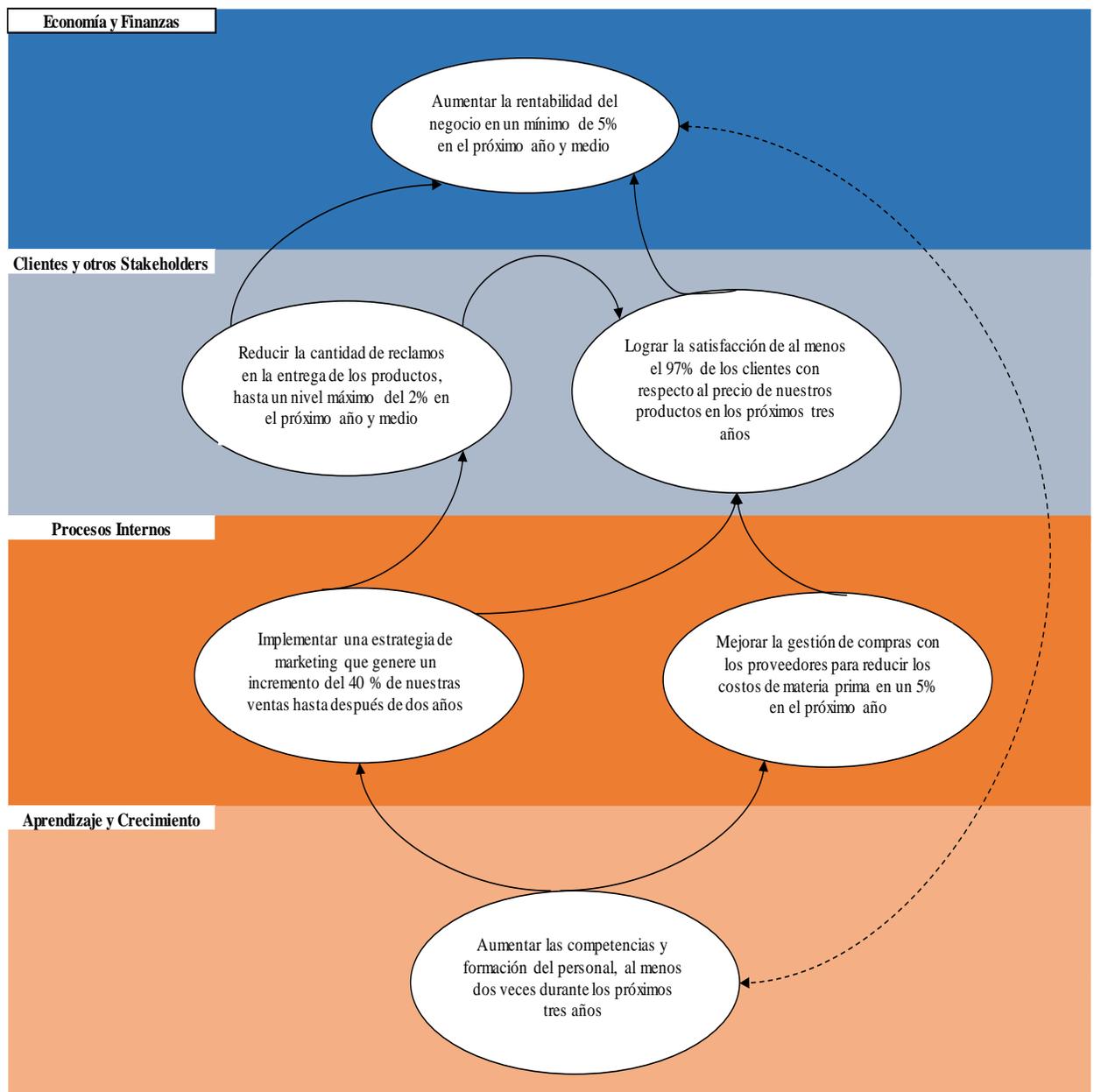


Figura 18: Mapa Estratégico
 Fuente: (Coronel I. R., 2015)

A través del Mapa Estratégico se muestra el orden y prioridad que tienen los objetivos estratégicos, además se comunica de una manera eficaz la estrategia a todas las personas facilitando la toma de decisiones y teniendo un proceso de Planeación Estratégica exitoso.

Paso 2.

Se elabora el Tablero de Control, en donde se condensa toda la información que anteriormente se obtuvo: temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores claves de desempeño, estrategias de valor y un presupuesto preferencial; cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá que el Bar Restaurant “Los Arrecifes” puede conseguir integralmente con su proceso de Planeación Estratégica.

Tabla 47: Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
Fecha	27/Diciembre/2016					
Elaborado por:	El autor					
Perspectiva	Tema Crítico	Asunto Crítico	Objetivo Estratégico	Indicador Clave de Desempeño	Estrategia Integral de Valor	Presupuesto Referencial
Economía y Finanzas	Atributos del producto	Ofrecemos una gran variedad de productos de la con alta diferenciación de la competencia	Aumentar la rentabilidad del negocio en un mínimo de 5% en el próximo año y medio	Porcentaje promedio de rentabilidad	Es necesario aumentar la oferta de productos del restaurant aprovechando la aceptación de la gastronomía peruana en nuestro mercado fomentando una imagen única del restaurant basada en el sabor, cantidad, calidad y diferenciación de nuestros productos	\$ 1.000
Clientes y otros Stakeholders	Atributos del producto	El sabor y la calidad de nuestros productos es apreciado por los clientes	Reducir la cantidad de reclamos en la entrega de los productos, hasta un nivel máximo del 2% en el próximo año y medio	Número de reclamos mensual	Se debe realizar un eficiente trabajo en conjunto por parte de todo el personal y mediante una comunicación abierta, cumplir de manera satisfactoria con todos los requerimientos de los clientes en lo que respecta a calidad de productos y servicio, rapidez, y limpieza	\$ 500
	Marketing y Comercialización	Existe dificultad para determinar los precios de los productos debido a la falta de experiencia	Lograr la satisfacción de al menos el 97% de los clientes con respecto al precio de nuestros productos en los próximos tres años	Porcentaje de nuestros clientes satisfechos con el precio de productos	Es necesario que el restaurant se base en tres aspectos para la determinación de los precios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la voz del cliente cuando se participe en ferias gastronómicas 2. Establecer los precios de los productos en base a los costos 3. Realizar un benchmarking competitivo 	\$800
Procesos Internos	Marketing y Comercialización	Es necesaria la implementación en el restaurant de una estrategia de marketing efectiva de acuerdo a nuestras necesidades y a las de nuestro mercado	Implementar una estrategia de marketing que genere un incremento del 40 % de nuestras ventas hasta después de dos años	Porcentaje de incremento de ventas según la estrategia de marketing implementada	Es indispensable implementar en el restaurant una estrategia de marketing que promueva una cartera de productos dinámica, llamativa y a precios accesibles que contrarreste la oferta de la competencia	\$700
	Gestión de compras	Nuestro proveedor nos suministra materia prima traída directamente del Perú	Mejorar la gestión de compras con los proveedores para reducir los costos de materia prima en un 5% en el próximo año	Índice de reducción de costes de compras	Se debe renegociar las condiciones de compra de materia prima con el proveedor: ya sea renegociando a largo plazo, centralizando las compras o finalmente buscar nuevos proveedores	\$ 300
Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	Potenciamos en base al conocimiento y a la experiencia del personal el mejoramiento continuo del restaurant	Aumentar las competencias y formación del personal, al menos dos veces durante los próximos tres años.	Número de empleados capacitados/Número total de empleados	Se debe incentivar la capacitación y formación del personal a través de cursos para gestionar esfuerzos direccionados a la elaboración de productos que respondan a los requerimientos de los clientes	\$ 2.000

Fuente: (Coronel I. R., 2015)

El Tablero de Control muestra toda la información sobre los módulos gestión estratégica que se definieron a lo largo de este capítulo, cabe señalar que el presupuesto referencial se lo hizo tomando en cuenta el criterio de la administración del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, es así que por medio de esta herramienta se hará posible la planificación, seguimiento en la implementación, el control y la retroalimentación de los resultados en el proceso de Planeación Estratégica del restaurante, con lo cual se fomenta el control del restaurant sin mermar la autonomía de cada proceso.

Finalmente, como un apoyo al Tablero de Control, se realiza para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, una propuesta del Plan Estratégico (Anexo 5), que es un procedimiento ordenado de trabajo que limita y dirige los aspectos de la gestión estratégica para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Una de las características importante del Plan Estratégico es que la administración del restaurant podrá desagregarlo en planes operativos anuales según su conveniencia e intereses que viabilizarán su ejecución y facilitarán su seguimiento.

Conclusiones del capítulo

- La Planeación Estratégica es una herramienta que puede ser fácilmente adecuada a organizaciones de restauración, ya que su campo de aplicación no representa mayor problema si su aplicación va de la mano con un adecuado proceso de Servucción. Por ello, en este caso particular en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, se ha podido obtener información muy relevante con la cual se ha podido definir el Direccionamiento Estratégico, Estrategias de Servucción y la Planeación Estratégica del establecimiento, basados en la fijación de objetivos realistas que se esperan puedan ser alcanzados por el restaurant y no representen un esfuerzo ocasional, sino puedan ser efectivos en la búsqueda de los resultados esperados a largo o corto plazo.
- Cabe destacar que estos tres procesos fueron la base para diseñar el Cuadro de Mando Integral, la herramienta que permitirá al restaurante tener una reacción oportuna al entorno en que se desenvuelve ya que se direccionará el trabajo mediante métodos, planes y metas coherentes.
- Finalmente, para un correcto funcionamiento del Cuadro de Mando Integral, se debe tener la colaboración de todos los involucrados y crear una ideología haciendo alusión a que estas herramientas no deben ser vistas como un esfuerzo, sino más bien como un círculo continuo que no debe terminar en el restaurante, pues deben ser monitoreadas periódicamente y ser modificadas según los resultados de mejora continua que se esperen alcanzar.

CONCLUSIONES

Al final del presente trabajo investigativo, me permito formular las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico situacional, permitió conocer aspectos relevantes de las necesidades del mercado geográfico del Bar Restaurant “Los Arrecifes”, según su perfil de los clientes, entre las cuales se destacan: el mejorar aspectos del soporte físico, mediante el uso de alicientes que realcen la experiencia de los clientes con el servicio demandado; en lo que respecta a los productos brindados, los clientes se sienten satisfechos con los platos por su sabor, calidad, cantidad y presentación, pero es necesario mejorar los tiempos de entrega, y, finalmente, a un futuro, el restaurante debe considerar contar con un propio parqueadero.
- Con el análisis externo se determinó que la posición del restaurante en su entorno es relativamente buena, debido a la gran acogida que este tiene; sin embargo se tiene la necesidad de definir una gestión estratégica definida por objetivos realistas y alcanzables, además debe implementarse una estrategia competitiva que esté direccionada en obtener mejores resultados, tomando como puntos claves la naturaleza de la competencia, las necesidades o preferencias del consumidor y el perfil del producto que oferta.
- Mediante el análisis interno, se realizó una correcta definición de su Proceso Productivo y el Proceso General de Servicio, ya que se consideran aspectos muy importantes, para la elaboración y prestación de un servicio de calidad. De igual manera, con el uso de la Cadena de Valor, se identificaron aquellas actividades que propenden a dar un valor agregado para el restaurante y deben ser potenciadas para que el establecimiento sea un ente diferenciador de la competencia.
- Posteriormente, con en el análisis externo, se determinó que el restaurante necesita un proceso de planeación estratégica, debido a que parte del personal no comparte

el mismo paradigma o doctrina acerca de la visión, misión y su función, que constituyen pilares fundamentales del establecimiento.

- El análisis de la calidad y el servicio, percibida tanto por los clientes como por los empleados, demostró que éste tiene una correcta aceptación; sin embargo, hay ciertos aspectos que sí podrían mejorarse, mediante el uso de estrategias de Servucción para robustecer la calidad del servicio ofertado.
- En lo que respecta al proceso de Planeación Estratégica, se realizó una correcta definición de su Direccionamiento Estratégico, identificando sus valores estratégicos, definiendo visión, misión , a pesar de que el restaurante cuenta con estos dos últimos elementos, estos no consideraban aspectos importantes del servicio y producto.
- De igual manera se definió la Estrategia Empresarial para el establecimiento y en base a ella se elaboraron tácticas, que aportarán al control del proceso de Servucción al interior del establecimiento, dado que se conocen aspectos relevantes de los consumidores, así como de los productos y servicios.
- Mediante la determinación de los temas estratégicos, asuntos estratégicos, objetivos estratégicos, estrategias de valor e indicadores claves de desempeño, se elaboró el Cuadro de Mando Integral para el Bar Restaurant “Los Arrecifes”, que será la herramienta que contribuirá en el desarrollo y actualización de la organización, ya que está sustentado en el uso sistemático de la información proporcionada por el proceso de Servucción, que mejorará la calidad y productividad del trabajo, teniendo como eslogan, que la creación de valor para los clientes debe ser un círculo virtuoso y permanente para exceder sus expectativas en un ciclo de mejora sostenida.
- Finalmente, mediante la aplicación del “Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración” (Azanza & Bermeo, 2016), se concluye que el presente trabajo de graduación ha tenido el éxito deseado, pues este manual mediante el uso de variadas herramientas, se enfoca en brindar un servicio con

altos estándares de calidad; además que proporcionó información relevante sobre clientes, mercado, producto, que ha sido la base para desarrollar un efectivo proceso de Planeación Estratégica y con ello el diseño del Cuadro de Mando Integral gestionado por adecuados indicadores claves de desempeño.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones del presente trabajo investigativo, me permito sugerir las siguientes recomendaciones:

- Si el restaurante proyecta un adecuado desarrollo de su proceso de Servucción, debe estar dispuesto a acatar las propuestas de estrategias que se han realizado, ya que estas se han concebido, considerando el entorno real en el que se desempeña y en base a información histórica, efectiva y fidedigna.
- Es necesario que los estudios de las cuatro partes que conforman el “*Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración*”, se reformen, al menos una vez cada dos años, ya que hay muchas variables fuera de control del restaurant, que pueden afectar al correcto funcionamiento del Cuadro de Mando Integral y con ello el desempeño del restaurant.
- Para lograr la correcta implementación del Cuadro de mando Integral, es necesario inteligenciar a todos los empleados sobre estos conceptos, a través de una comunicación fluida, para delegar responsabilidades, de manera que ellos puedan entender su aporte y se pueda contar con todo el compromiso de la organización
- De ser posible se debe llevar el uso de herramientas ofimáticas como Microsoft Excel para que el control del Cuadro de Mando Integral sea más efectivo.
- Los planes estratégicos deben ser elaborados en base a las metas y estrategias que quiere alcanzar el restaurante, además la información recabada debe ser lo más fidedigna posible, para que el proceso de planeación estratégica sea exitoso.

BIBLIOGRAFÍA

- Albretch, K., & Zemke, R. (1988). *Gerencia del Servicio*. Homewood: LEGIS Fondo Editorial.
- Allen, K. (22 de Agosto de 2016). *Entrepreneur*. Obtenido de Infografía: La psicología de los colores: <https://www.entrepreneur.com/article/269009>
- Ambiente, M. d. (2016). *Gestión de sustancias químicas, desechos peligrosos y especiales*. Obtenido de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/sistema-de-gestion-de-desechos-peligrosos-y-especiales/>
- Amstrong, G., & Kloter, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Azanza, M. B., & Bermeo, I. (2016). *Manual de procedimientos para la gestión del proceso de Servucción dentro de la industria ecuatoriana de restauración. Modelo de propuesta para “Parrilladas El Fogón”*. Ecuador.
- Beltrán, G. (7 de Diciembre de 2009). *Consultoria Estratégica y Coaching de Negocios*. Obtenido de ¿Qué Se Entiende Por Direccionamiento Estratégico?: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- Bonnefoy, C. (Marzo de 2006). CEPAL. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de *Indicadores de Desempeño en el sector público*: <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- Briceño de Gómez, M. Y., & García de Beirros, O. (16 de Febrero de 2008). *Respositorio Institucional de la Unversidad de Los Andes*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25181/2/articulo2.pdf>
- Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Cifras, E. e. (2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito.
- Cooper, B., & Floody, B. (2002). *Como iniciar y administrar un restaurant*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Coronel, I. (2015). Material de Clase de Gestión por Procesos. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Coronel, I. R. (2015). Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de Mando Integral. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Corporativo. (2014). Significados. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>
- Crespo, E. (2015). Material de clase de Sistemas de Información Gerencial.
- Díaz, E., & Sánchez, M. (2014). Gestión administrativa y comercial en restauración. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Eigler, P., & Langeard, E. (1989). Servucción, el Marketing de Servicios. España: McGraw Hill/ Interamericana de España.
- Exterior, M. d. (2016). Acuerdo Comercial Ecuador y la Unión Europea . Quito.
- Ferraro, L. (2004). LA SERVUCCION: Una herramienta para la gestión. XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES. Buenos Aires: Facultad Ciencia Económicas UNNE.
- Gaona, A. S. (23 de Junio de 2014). Manual de elaboración de procedimientos, políticas, formatos y procesos. Recuperado el 05 de Enero de 2016, de Novomanía Consultores:
<http://novomania.com/wiki/bin/view/Main/EstructuraDocumentalparalaelaboraciondePorcedimientos,PoliticasyFormatosyprocesosdeNovomania>
- García, M. (1 de Marzo de 2012). Gestión de Restaurantes. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de TENDENCIAS EN EL DISEÑO DE AMBIENTES EN RESTAURANTES: <http://www.gestionrestaurantes.com/tendencias-en-el-diseno-de-ambientes-en-restaurantes/>
- GestioPolis. (8 de Julio de 2001). GestioPolis. Recuperado el 4 de Octubre de 2016, de ¿Qué es la cadena de valor?: <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- Gobierno de las Canarias. (2010). Decreto 90/2010. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Boletín Oficial de Canarias:
<http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2010/149/004.html>

- Goodstein, L., Timothy, N., & William, P. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGrawHill.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCATION.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2016, de Resultados Censo Económico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEC. (2011). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*. Quito.
- INEC. (2013). *Sectore Económicos*. Quito.
- INEC. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Quito.
- Jimenez-Bonilla, F., & Escobar, J. (2008). *Universidad del Bosque*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de GRUPOS FOCALES: UNA GUÍA CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. México DF: Pearson Educación S.A.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: PEARSON Educación.
- Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACION.
- Marketing. (03 de Mayo de 2014). *Cómo utilizar el Framework 7M en la campaña de marketing*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de Marketing Actual: <http://marketingactual.es/marketing/marketing/como-utilizar-el-framework-7m-en-la-campana-de-marketing>
- Marmol Sinclair, P., & Delia, O. G. (2012). *Marketing Turístico*. Asturias: Editorial Paraninfo.

- Martínez, D., & Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: ALTAIR.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- McKinsey & Co. (2010). Universidad de Yacambú – Maestría en Gerencia de Finanzas y Negocios. Obtenido de Cuestionario de las “7S” de McKinsey:
<https://peterespinoza.files.wordpress.com/2010/11/las7-cuestionario.pdf>
- McKinsey & Company. (Marzo de 2008). Ideas perdurables: El marco 7-S. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de McKinsey & Company:
http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework
- Mello Mollano, C. (2 de Diciembre de 2002). IMUR: Instituto de Marketing del Uruguay. Obtenido de Instituto de Marketing del Uruguay Web site:
<http://www.imur.com.uy/Articulos/Separata70imprimirmktserv.pdf>
- Michuy, E. (16 de Mayo de 2016). LinkedIn. Obtenido de 12 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO EN UN RESTAURANTE / BAR / CAFETERÍA:
<https://www.linkedin.com/pulse/12-estrategias-para-mejorar-el-servicio-en-un-bar-michuy-verdezoto>
- Muñiz, R. (2016). Marketing XXI. Recuperado el 23 de Agosto de 2016, de Marketing en el siglo XXI: <http://www.marketing-xxi.com/el-cliente-55.htm>
- Music, O. (6 de Julio de 2012). Qué música poner en un restaurante. Obtenido de <http://originalmusic.es/que-musica-poner-en-un-restaurante/>
- Nacional, A. (2016). Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de abril de 2016. Quito.
- Ortega, A. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico. Madrid: EISIC Editorial.
- Paredes, E. (25 de Octubre de 2010). Gestionando Empresas. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de Plan Estratégico: <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/10/plan-estrategico.html>
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business School Corporation.

- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Pirámide.
- Prieto Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del Servicio: La clave para ganar todos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rosas, A. (3 de Septiembre de 2015). *Mejora tu empresa*. Obtenido de Mejora tu empresa Web Site: <http://mejoratuempresa.es/las-8-ps-del-marketing-mix-evolucion-de-las-4-ps-del-marketing/>
- Sánchez, B. C. (2 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Planeación estratégica en la administración con enfoque a sistemas: <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas/>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gestión Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Talavera, P. (1999). *Aiteco Consultores*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Von Irvin, M. (9 de Septiembre de 2014). *A Highly Effective Marketing Strategy In 60 Seconds*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de Linked in: <https://www.linkedin.com/pulse/20140909215542-69992125-the-7-m-s-to-a-highly-effective-marketing-strategy>
- W.L. Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales*. México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Education.
- WorkSwedish, A. E. (2012). *Arbetsmiljöverket* . Recuperado el Diciembre de 28 de 2016, de http://www.safeatwork.se/restaurant/files/2012/11/webben_ADI-611_Spa.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de satisfacción a clientes



Ayúdenos a Mejorar

Por favor, dedique unos minutos de su valioso tiempo a completar esta pequeña encuesta para mejorar el servicio que brindamos.

Edad.....

¿Cómo nos conoció?

Amigos

Familia

Publicidad

Otro.....

¿Cómo considera la atención recibida?

Buena

Normal

Mala

¿Qué le parece la comida que sirven en el Bar Restaurant “Los Arrecifes”?

Buena

Normal

Mala

¿Cómo calificaría el ambiente al interior del establecimiento?

- Bueno
- Normal
- Malo

Según la cantidad de comida recibida ¿cómo calificaría a los precios de los platos?

- Bueno
- Normal
- Malo

¿Qué le ha parecido la rapidez del servicio?

- Bueno
- Normal
- Malo

¿Volverá a visitarnos?

- Sí
- No

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2: Lista de verificación sobre la salud y seguridad de los empleados

Este es un ejemplo de *check list* destinado a promover la salud y seguridad de los empleados al interior del Bar Restaurant “Los Arrecifes”.

Gestión Medioambiental

- **¿Se evalúan los riesgos del trabajo al interior del establecimiento?**
Sí No
- **¿Las causas de enfermedades, accidentes e incidentes son investigados?**
Sí No
- **¿Los nuevos empleados reciben instrucciones para el manejo de máquina de cocina?**
Sí No

Instalaciones

- **¿Es buena la iluminación en todas las áreas?**
Sí No
- **¿Los pisos presentan algún tipo de daño (resbaladizos, rotos, etc.) que afecten la seguridad?**
Sí No

- **¿Se cargan elementos pesados que obliguen a posturas inadecuadas?**

Sí

No

Limpieza

- **¿Se deben alzar los brazos por encima de los hombros para manipular la vajilla?**

Sí

No

- **¿Hay suficiente espacio para manipular y guardar la vajilla?**

Sí

No

- **¿Se trabaja en posturas incómodas cuando se realiza la limpieza?**

Sí

No

Carga de Trabajo

- **¿Existen descansos planificados durante el trabajo?**

Sí

No

- **¿Se pueden hacer pausas durante el trabajo de ser necesario?**

Sí

No

ANEXO 3: Evaluación de Desempeño del Personal



La evaluación de desempeño permitirá que se inspeccionen las fortalezas y debilidades de los empleados, de igual manera brindará información para el desarrollo de estrategias de mejora.

Nombre del empleado..... Cargo.....

Aspectos	Descripción	Calificación		
		B	N	M
Sociabilidad	Cortesía, tratable, facilidad de palabra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiabilidad	Puntualidad, compromiso, asistencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento	Entiende las labores y deberes del cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad	Precisión, eficiencia y rapidez del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destreza	Nivel actual al que está laborando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen	Aseo, apariencia, vestido, salud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Calificación (B): El empleado cumple en un excelente nivel su cargo
- Calificación (N): El empleado tienen niveles aceptables en sus labores pero es necesario mejorarlos
- Calificación (M): El empleado tiene un desempeño insatisfactorio por debajo del nivel aceptable

ANEXO 4: Proceso de servicio al cliente que se debe llevar

Los pasos descritos a continuación deben ser estandarizados para llevar a cabo la atención a los clientes:

1. Dar la bienvenida a los clientes 
2. Generar una situación de empatía 
3. Dirigir al cliente a la mesa 
4. Entregar las cartas de menú 
5. Tomar el pedido de los clientes 
6. Servir el pedido 
7. Realizar una visita de cortesía 
8. Ofrecer algún tipo de postre/bajativo 
9. Entregar la cuenta 
10. Finalizar la atención 
11. Seguimiento y fidelización 

PLAN ESTRATÉGICO

Fecha:	27/Diciembre/2016																		
Elaborado por:	El autor																		
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta en la atención ágil y oportuna de nuestros clientes a través de la oferta de un excelente servicio, en un cómodo ambiente y con productos de la más alta calidad a los mejores precios del mercado, impulsamos además el aprendizaje de nuevas técnicas de trabajo, el trabajo en equipo y el crecimiento organizacional, de tal manera, que se tenga una adecuada gestión de clientes y buenas relaciones con nuestros Stakeholders																			
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Es necesario aumentar la oferta de productos del restaurant aprovechando la aceptación de la gastronomía peruana en nuestro mercado fomentando una imagen única del restaurant basada en el sabor, cantidad, calidad y diferenciación de nuestros productos													Gerente General	Instalaciones	\$ 1.000	Gerente General	Contador	Aumentar la rentabilidad del negocio en un mínimo de 5% en el próximo año y medio	Aumento de rentabilidad
Se debe realizar un eficiente trabajo en conjunto por parte de todo el personal y mediante una comunicación abierta, cumplir de manera satisfactoria con todos los requerimientos de los clientes en lo que respecta a calidad de productos y servicio, rapidez, y limpieza													Meseros, empleados, cocineros, auxiliares, cajero	Equipos y herramientas del personal	\$ 500	Gerente General	Contador	Reducir la cantidad de reclamos en la entrega de los productos, hasta un nivel máximo del 2% en el próximo año y medio	Menor índice de reclamos
Es necesario que el restaurant se base en tres aspectos para la determinación de los precios: 1. Utilizar la voz del cliente cuando se participe en ferias gastronómicas 2. Establecer los precios de los productos en base a los costos 3. Realizar un benchmarking competitivo													Personal Contratado	Equipos y materiales del personal contratado	\$ 800	Gerente General	Contador	Lograr la satisfacción de al menos el 97% de los clientes con respecto al precio de nuestros productos en los próximos tres años	Precios operativos
Es indispensable implementar en el restaurant una estrategia de marketing que promueva una cartera de productos dinámica, llamativa y a precios accesibles que contrarreste la oferta de la competencia													Personal Contratado	Equipos y materiales del personal contratado	\$ 700	Contador	Contador	Implementar una estrategia de marketing que genere un incremento del 40 % de nuestras ventas hasta después de dos años	Estrategia de marketing operativa
Se debe renegociar las condiciones de compra de materia prima con el proveedor: ya sea renegociando a largo plazo, centralizando las compras o finalmente buscar nuevos proveedores													Gerente General	Automóvil	\$300	Gerente General	Contador	Mejorar la gestión de compras con los proveedores para reducir los costos de materia prima en un 5% en el próximo año	Disminución costos de materia prima
Se debe incentivar la capacitación y formación del personal a través de cursos para gestionar esfuerzos direccionados a la elaboración de productos que respondan a los requerimientos de los clientes													Capacitador	Centros de capacitación	\$ 2.00	Gerente General	Contador	Aumentar las competencias y formación del personal, al menos dos veces durante los próximos tres años	Personal capacitado, nuevos productos

ANEXO 5: Plan Estratégico

ANEXO 6: Evidencia del trabajo realizado



Cuenca, enero de 2017

Señores

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Presente

De mis consideraciones:

Por medio del Presente Yo, Sr. Fernando Pacurucu Jara en mi calidad de propietario del Bar Restaurant “Los Arrecifes” establecimiento especializado en gastronomía peruana, doy fe de que el Sr. Julio César Gárate Celi, ha realizado su trabajo de titulación de manera exitosa, el mismo que trata así sobre *Elaboración del Cuadro de Mando Integral para el “Manual de Servucción de la industria ecuatoriana de restauración”*, significando así este trabajo un gran aporte de conocimientos, metodologías y estrategias que se van a emplear dentro del restaurante.

Atentamente

Sr. Fernando Pacurucu Jara

PROPIETARIO

Dir. Miguel Cordero y Francisco Moscoso, esquina.

Tel: 2884137/0998276291

Cuenca - Ecuador